

Universidad de La Salle

Ciencia Unisalle

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables

1-1-2012

Factores que han contribuido al desarrollo del fondo de empleados y profesores de la Universidad Central (FEPROFUC)

Gloria Stella Cuervo Gallego
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Cuervo Gallego, G. S. (2012). Factores que han contribuido al desarrollo del fondo de empleados y profesores de la Universidad Central (FEPROFUC). Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/125

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Maestría en Administración



FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DEL FONDO DE
EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL (FEPROFUC)

Gloria Stella Cuervo Gallego

Bogotá, D.C.

2012

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Facultad de ciencias Administrativas y Contables
Maestría en Administración

FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DEL FONDO DE
EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL (FEPFUC)

Gloria Stella Cuervo Gallego

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administrador de Empresas

Asesores

Temático: Dra. Sandra Larrota

Metodológico: Dr. Jorge Coronado

Bogotá, D.C.

2012

Página de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá D.C., abril de 2012

A Dios, por el maravilloso milagro de la vida y por darme una segunda oportunidad en ella.

A mi patria, en la cual he vivido y me ha brindado la posibilidad de crecer, de formarme, de vivir con libertad, de conocer comunidades y personas maravillosas que han enriquecido mi vida.

A mi pequeña, por ser el motorcito de mi vida, por su apoyo, su inagotable alegría, entusiasmo y comprensión.

A mi madre, por educarme con los principios y valores, que han orientado mi vida.

A todos mis amigos, por su sincera, valiosa y generosa amistad.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

A la Universidad de la Salle, donde conocí maravillosos docentes y compañeros.

A los asesores de este proyecto Dr. Jorge Coronado, Dr. Néstor Rodríguez inicialmente y Dra. Sandra Larrota posteriormente, por sus acertadas y constructivas observaciones y recomendaciones.

Al Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central; a su Gerente Dr. Orlando Ruiz; a su Presidente Dr. Fernando Duque, al Revisor Fiscal Dr. Rodrigo Santos por su valiosa colaboración durante el desarrollo de este proyecto. A los empleados de Feprofuc, en especial a Astrid, por su decidida y valiosa ayuda.

A mis maestros, quienes han dejado en mí maravillosas enseñanzas profesionales y personales.

A mis compañeros de estudio, que me brindaron la oportunidad de compartir, analizar y debatir con vehemencia diversos puntos de vista, siempre constructivos y respetables.

Al Dr. Iván Álvarez Piedrahita, actual director del programa, quien desde el momento de tomar posesión de su cargo ha mostrado gran interés y gestión para dar solución a la problemática interna de este.

A todos aquellos que en una u otra forma me han colaborado y apoyado para seguir adelante y vencer tantas, tantas, tantas dificultades.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	15
1.1 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. Marco de referencia	21
4.1 Organizaciones solidarias	21
4.1.1 Filosofía de las organizaciones solidarias	21
4.1.2 Breve reseña histórica de la organización solidaria	24
4.1.3 Economía solidaria en Colombia	26
4.1.3.1 Organizaciones Solidarias de Desarrollo.	29
4.1.3.2 Organizaciones solidarias en Colombia	33
4.1.4 Marco Jurídico de la economía solidaria	40
4.1.5 Entidades que dirigen y coordinan la política estatal de la economía solidaria	44
4.2 Los fondos de empleados	48
4.2.1 Breve reseña histórica.	49
4.2.2 Características.	49
4.2.3 Margo legal de los fondos de empleados	54
4.3 Factores que contribuyen al desarrollo empresarial exitoso	57
4.3.1 Aspectos a evaluar como factores representativos del éxito en las empresas de economía solidaria	60
5. Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central (Feprofuc) . .	64
5.1 Reseña histórica de Feprofuc.	64
5.2 Elementos conceptuales que orientan a Feprofuc	75

6. Diseño metodológico	81
6.1 Tipo de investigación	81
6.2 Fuentes de consecución de información	81
6.3 Etapas de la investigación	82
6.4 Conclusiones de las entrevistas	84
6.5 Análisis de resultados de encuestas	85
6.6 Conclusiones de resultados de las encuestas	111
7. Análisis del modelo de gestión de Feprofuc	113
7.1 Desarrollo de la organización	113
7.2 Desarrollo económico	123
7.3 Desarrollo social	136
8. Conclusiones	151
9. Recomendaciones	153
Referencias Bibliográficas	154
Anexos	159

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Características de la economía solidaria y la economía capitalista	23
Figura 2. Función gerencial de la organización solidaria	24
Figura 3. Esquema de entidades de apoyo sectorial e institucional a la Economía solidaria	48
Figura 4. Estructura orgánica inicial de Feprofuc.	66
Figura 5. Valores de Feprofuc	76
Figura 6. Estratificación de la muestra	91
Figura 7. Motivo más importante que tuvo para asociarse al Fondo de Empleados de la Universidad Central	92
Figura 8. Conocimiento de la misión del Fondo de Empleados de la Universidad Central.	93
Figura 9. Como socio de Feprofuc, usted ha satisfecho alguna necesidad	93
Figura 10. Necesidad que fue atendida	94
Figura 11. Conocimiento que tienen de los servicios que presta Feprofuc	95
Figura 12. Participación en instancias o actividades de Feprofuc	96
Figura 13. Actividades en las que participan	97
Figura 14. Conocimiento que tiene Feprofuc de las necesidades de los asociados	98
Figura 15. Principales quejas	99
Figura 16. Sugerencias, solicitudes, recomendaciones o quejas al Comité de Control Social de Feprofuc.	100
Figura 17. Receptibilidad a las sugerencias, solicitudes, quejas o reclamos por parte de la administración de Feprofuc	101
Figura 18. Percepción de la imagen de Feprofuc	102
Figura 19. Pertenencia a un grupo de actividades	103
Figura 20. Actividades encaminadas al fortalecimiento del espíritu solidario en los asociados	104
Figura 21. Información que ofrece Feprofuc a los asociados	105
Figura 22. La información que reciben con más frecuencia	106

Figura 23. Cumplimiento por parte del fondo de estímulos e incentivos	107
Figura 24. Disposición de recursos tecnológicos	108
Figura 25. Calificación del compromiso y liderazgo de los directivos de Feprofuc	109
Figura 26. Mayores logros de Feprofuc durante los últimos 10 años	110
Figura 27. Estructura orgánica actual de Feprofuc.	114
Figura 28. Crecimiento asociados Feprofuc 2002 – 2010	121
Figura 29. Relación de incremento porcentual de excedentes Feprofuc Vs. sector fondos de empleados 2002 – 2010	123
Figura 30. Crecimiento del patrimonio de Feprofuc 1983 – 2010	127
Figura 31. Incremento patrimonial sector fondos Vs. Feprofuc	128
Figura 32. Incremento porcentual inversiones sector fondos Vs. Feprofuc	130
Figura 33. Incremento porcentual capital social fondos Vs. capital social Feprofuc	132
Figura 34. Incremento porcentual cartera fondos Vs. cartera Feprofuc	134
Figura 35. Porcentaje de inversiones por fondo social	140
Figura 36. Incremento porcentual de inversiones anuales al fondo social de Feprofuc	141

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución del Sector de la Economía Solidaria (2003 – 2010)	39
Tabla 2. Entidades solidarias en liquidación voluntaria	52
Tabla 3. Comportamiento de los fondos de empleados 2002 – 2010	53
Tabla 4. Primera Junta Directiva Feprofuc	64
Tabla 5. Clasificación de los asociados	67
Tabla 6. Líneas de crédito de Feprofuc	72
Tabla 7. Actuales principios corporativos de Feprofuc	76
Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta	90
Tabla 9. Relación de excedentes sector fondos de empleados - Feprofuc	122
Tabla 10. Crecimiento patrimonial de Feprofuc series de 7 años	127
Tabla 11. Crecimiento patrimonial sector fondos de empleados Vs. Feprofuc	128
Tabla 12. Inversiones sector fondos y Feprofuc	129
Tabla 13. Capital social sector fondos y Feprofuc 2002 – 2010	131
Tabla 14. Cartera sector fondos y Feprofuc	133
Tabla 15. Asociados beneficiados con las líneas de crédito 2007 - 2010	137
Tabla 16. Crecimiento en actividades sociales 2001 – 2010	140
Tabla 17. Líneas estratégicas	144

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entidades intervenidas administrativamente por la Supersolidaria.	159
Anexo 2. Formato de entrevista	162
Anexo 3. Formato de encuesta	164

INTRODUCCIÓN

Una destacada forma de asociatividad en Colombia la constituyen los fondos de empleados que son parte importante del sector solidario, el cual agrupa empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro, las cuales están guiadas por principios de solidaridad, equidad y democracia, conformadas por empleados de una misma empresa, que se agrupan con el fin de ofrecer y recibir servicios de ahorro y crédito, de educación, solidaridad y seguridad que permiten a sus asociados mejorar su calidad de vida. Según la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2011), en Colombia existen cerca de 2.060 fondos de empleados dentro de los cuales se encuentra el Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central (Feprofuc), el cual ha permanecido y se ha fortalecido durante 29 años, lo cual es parte relevante dentro del tema que se tratará en esta investigación.

Ahora bien, atendiendo la importancia que tiene esta parte de la economía solidaria, como son los fondos de empleados, la presente investigación ha sido dirigida a realizar un análisis integral de manera descriptiva y analítica de Feprofuc, con el fin de conocer el marco legal que lo regula como empresa de economía solidaria cuya proyección social es para beneficio de los empleados asociados, teniendo en cuenta que se constituyó principalmente con vocación de servicio en cuanto al ahorro y crédito, lo que hace relevante conocer los aspectos concernientes a su organización y manejo de los factores endógenos y exógenos que necesariamente han influido en su desarrollo, para así conocer los resultados de su gestión administrativa.

El tema se consideró de actualidad porque conocer el manejo de Feprofuc y analizar cómo ha logrado fortalecerse y tener la confianza de los asociados, permite estudiar una situación que contribuye a tejer esas redes sociales que benefician a una comunidad y ayudan a una supervivencia mutua en países como Colombia, donde son muchas las necesidades de los

trabajadores que no pueden ser atendidas por sus contratantes, pero que al ahorrar en un fondo de empleados les da acceso a bienes y servicios que no podrían tener de no estar asociados.

Un aspecto a destacar, es la dificultad que se tuvo en conseguir la información estadística concerniente a las empresas de economía solidaria, a pesar de haber tomado como fuente directa los datos publicados por el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria (Dansocial, 2010), la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria, 2004 – 2010 - 2011), la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2010 - 2011) y la Asociación Nacional de Fondos de Empleados (Analfe, 2010), las cuales no tienen un registro estadístico unificado y difieren en los datos publicados sobre el sector.

Por otra parte, la investigación estuvo condicionada a la revisión de los archivos que Feprofuc facilitó y algunos no fueron puestos a disposición de la investigadora ya que se han eliminado varios de ellos durante los 29 años que lleva el fondo, aspecto que impidió presentar una revisión cuantitativa de todo el periodo. Ahora bien, entendiendo que el análisis de los discursos descubre los valores, las normas culturales, los prejuicios y las actitudes de un determinado grupo social y obran como fuente de información en la metodología cualitativa (Hernández, Fernández & Baptista, 1999), se consideró necesario recurrir a ella como complemento de información; por lo tanto, la investigación también se soporta en encuestas y entrevistas con algunos directivos fundadores y con personas que llevan varios años en el fondo, considerando que la interacción con el narrador permite comprender la perspectiva que tiene respecto al problema investigado y abre acceso a información que no está contenida en archivos.

Así las cosas, la metodología utilizada en el presente trabajo consistió en una revisión bibliográfica del tema de la economía solidaria y lo respectivo a los fondos de empleados en los aspectos normativos, de proyección social, estudios llevados a efecto en el sector solidario que aportan al conocimiento del entorno de estas empresas y a la información facilitada por la Supersolidaria, Bancoop, Analfe, Confecoop, Dansocial y documentos Conpes de varios años.

Se acudió también a dos instrumentos como fueron la entrevista semiestructurada y la encuesta, los cuales fueron aplicados a los directivos del fondo el primero y a los asociados el segundo. Como fuente directa se acudió a la información facilitada por Feprofuc en cuanto a los documentos que tuvieran consignada alguna información que fuera relevante para el análisis.

Para llevar un orden coherente con el desarrollo del trabajo, en los primeros capítulos se presenta el planteamiento del problema y su formulación, la justificación y los objetivos. En el cuarto capítulo el marco de referencia que sirve de plataforma teórica, legal y normativa sobre el tema de la economía solidaria. En el quinto capítulo se hace la descripción de Feprofuc, sus principios corporativos, organigrama y los aspectos generales de su organización. En el sexto capítulo se presentan los aspectos metodológicos, y los resultados de los instrumentos utilizados con sus correspondientes análisis. En el séptimo capítulo se expone el modelo de gestión de Feprofuc, donde se incluye la cultura organizacional, su gestión social y el desarrollo económico, comparando su desempeño con algunos resultados del sector fondos de empleados. En el octavo capítulo se presentan las conclusiones del trabajo y en el noveno se dan algunas recomendaciones que se consideraron importantes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial el sector solidario de Colombia es considerado como el tercer sector complementario al sector público y al sector privado (Lemus, 2004), cuya representación, según la Ley 454 de 1998, está en cabeza de las cooperativas, fondos de empleados, voluntariados, acciones comunales, cajas de compensación, fundaciones, corporaciones sin ánimo de lucro y asociaciones mutuales, entidades en las cuales es fundamental el desarrollo de una economía social, porque se va creando un capital y un tejido social que puede ser proyectado para mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad.

En las últimas cifras disponibles sobre empresas de economía solidaria, se observa que este sector aporta a la economía nacional en varios aspectos como puede verse mirando el desempeño de los últimos nueve años: para el año 2010 generó 94.537 empleos entre las asociaciones mutuales, fondos de empleados y cooperativas, cifra superior al año 2002 que fue de 61.735 empleos; produjo \$428.277.460.149 de excedentes en el 2010 mostrando un buen crecimiento respecto del año 2002 que fue de \$236.179.593.468; en cuanto a su patrimonio en el año 2010 representó \$8.566.155.890.802, cifra muy superior al 2002 que fue de \$3.366.111.620.692. Esta forma de organización empresarial solidaria presenta un desempeño satisfactorio que se traduce en un mayor número de personas asociadas como puede verse en el crecimiento entre el año 2002 donde eran 2.601.208 asociados y en el año 2010 de 5.292.536 asociados. (Supersolidaria, 2011)

Ahora bien, de acuerdo con la ley que regula el sector solidario al que pertenecen los fondos de empleados, la base social de éstos son los trabajadores bien sea dependientes, asociados o servidores públicos, constituyendo un sector importante de la sociedad, por lo tanto, los fondos están llamados a ser un componente fundamental dentro de las posibilidades que ofrece el sector solidario y su desempeño tiene mucha influencia en la generación de riqueza

colectiva que ayude a mejorar las condiciones económicas y sociales de los asociados, lo que se traduce en mayor sostenibilidad social apoyada por la gestión y desempeño de las empresas cooperativas que según Dansocial (2010), aportaron el 5% al Producto Interno Bruto (PIB) del país en el año 2010.

Dentro de este grupo se encuentra el Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central (Feprofuc), que ha logrado permanecer activo durante 29 años aplicando diversas estrategias gerenciales, manejando el entorno y adelantándolas frente a los problemas que se están dando en el sector empresarial, que se ha visto obligado a reducir las nóminas con la consecuente disminución de aportes de los empleados (Ascoop, 2007), situación que se evidencia en la cantidad de entidades solidarias en liquidación voluntaria, que para el 31 de diciembre del 2011 reportaban 1.599, entre ellas 188 fondos de empleados (Supersolidaria, 2011) y las 33 entidades que estaban en proceso de intervención forzosa administrativa, correspondiendo 9 de ellas al sector fondos de empleados. (Supersolidaria, 2011)

Entendiendo la importancia del tema, la presente investigación se enfocará a la historia y desarrollo de Feprofuc, dado que se considera de mucho interés identificar cómo ha logrado permanecer y desarrollarse dentro del sector solidario, considerando los factores endógenos y exógenos que han contribuido a sortear las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, con el fin de conocer de cerca las transformaciones que han ocurrido a su interior para tratar los problemas sociales que afectan a los trabajadores en el país, además de cómo ha sido su organización frente al reto de llevar adelante una forma de operación que redunde en beneficio de las necesidades de sus asociados y cómo ha sido el desenvolvimiento de su economía social.

Por otra parte, siendo el fondo de empleados parte de una economía solidaria, la información que brinde la investigación, permite ver cómo se han ido articulando las relaciones sociales que llevan a conseguir una acción colectiva beneficiosa para la comunidad y cómo ha influido el entorno externo en el fondo, factores que se consideran influyen positivamente y

contribuyen al logro de resultados, teniendo presente el liderazgo en proyectos, la relación con las políticas gubernamentales, el capital social y la inserción, todo lo cual le ha permitido permanecer activo durante veintinueve años.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que han contribuido al desarrollo del Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central (Feprofuc) como empresa solidaria?

La anterior formulación será complementada con:

- ¿Cuál ha sido la gestión organizacional del fondo a largo de sus 29 años de existencia?
- ¿Qué estilo de administración lo ha caracterizado durante sus 29 años?
- ¿Cómo ha sido el manejo financiero del fondo?
- ¿Cómo han influido las políticas gubernamentales y la legislación en el fondo?
- ¿Se ha beneficiado el fondo con alguna integración cooperativa regional o nacional?

2. JUSTIFICACIÓN

La economía solidaria es un tema de suma importancia en la sociedad actual, debido a que se ha constituido en una alternativa de asociatividad que genera bienestar a sus integrantes como es el caso de los fondos de empleados, entidades que se apoyan en valores solidarios y fundamentan su accionar en principios cooperativos donde se incorporan valores como la reciprocidad, la ayuda mutua y la cooperación, para desempeñar una actividad empresarial que redunde en el bienestar común, luego el analizar aspectos que permitan conocer cómo ha influido el entorno interno y externo, benefician a la economía solidaria porque parten del principio de una asociatividad que ha conducido a un bienestar común y ha creado un capital social importante para el país.

Por otra parte, es importante destacar que el uso de los aportes que hacen los fondos de empleados sirven como un factor de crecimiento al interior del proyecto de vida del ser humano; por tanto, la persona es parte de una entidad que busca satisfacer sus necesidades tanto físicas como mentales y sociales, porque estas entidades se proyectan en el ámbito social y económico de sus asociados y al construir un capital social representativo, permiten el acceso a oportunidades que no le serían dadas al trabajador en otras entidades.

También se debe mencionar que uno de los aspectos relevantes de la investigación fue ver de cerca la evolución de un fondo de empleados no sólo para conocerlo, sino también para analizar los pasos que ha seguido a lo largo del tiempo, pues esos conocimientos pueden servir de base para el desarrollo de otras entidades pertenecientes a la economía solidaria.

Consecuente con lo anterior, fue importante identificar los aspectos que han sido claves para el manejo de Feprofuc y conocer más de cerca los problemas y las estrategias que ha desarrollado para mejorarlos o arreglarlos, sus oportunidades y cómo las ha aprovechado,

aspectos que al final pueden obrar como ejemplo de superación y manejo de esta clase de entidades, que han empezado a tener protagonismo por su origen asociativo sin ánimo de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios sociales.

Por otra parte, la investigación representa una fuente de conocimiento para los fondos de empleados, ya que si uno de ellos ha logrado permanecer en el tiempo, significa que su evolución y crecimiento es favorable a sus asociados y ha logrado crear en ellos el sentido de pertenencia y solidaridad, aspectos importantes dentro de la economía solidaria, dado que ella tiene su cimiento en el impulso de la acción colectiva que obre a favor de la comunidad.

Otro aspecto a resaltar fue la poca información existente sobre investigaciones de esta forma de asociación, ya que los fondos de empleados a pesar de ser parte importante de la economía solidaria, apenas se empiezan a considerar en su importancia y a estructurar una legislación específica sobre esta forma de asociación, además de abrir más su campo de acción para permitirles la opción de incursionar en más actividades, aspecto que beneficia el Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central, que a lo largo de 29 años ha estado formando parte de la economía solidaria.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que han contribuido al desarrollo del Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central como empresa solidaria.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar los aspectos relacionados con el manejo del entorno económico y jurídico, que han obrado en el desempeño del Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central.
- b) Analizar el desempeño en lo social, administrativo y económico, e identificar los aspectos que han favorecido la gestión en estos aspectos del Fondo de empleados y Profesores de la Universidad Central.
- c) Analizar el Fondo de empleados y Profesores de la Universidad Central, en su desempeño como organización solidaria.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

En este apartado se definirá la filosofía de las organizaciones solidarias, sus orígenes, las características, la función social de los dos sistemas de organizaciones solidarias existentes en Colombia y el marco jurídico que las legisla.

4.1.1 Filosofía de las organizaciones solidarias. La evolución y dinámica de las sociedades ha creado la necesidad de construir sostenibilidad social a través de organizaciones solidarias, donde las acciones y logros cooperativos se constituyen en la fuerza que une a las personas para lograr acciones colectivas que no podrían hacerse mediante una acción individual. Esta forma de asociación ayuda a lograr mayor equidad en el bienestar de las personas, dado a que es igualitario e incluyente, tanto en el aspecto social como en el económico.

Rodríguez (2010; p.25), haciendo referencia a la dimensión social de las organizaciones solidarias dice: “... basan su gestión en la aplicación de principios y valores con los cuales se cualifican las relaciones (vínculos) y permiten la construcción y el fortalecimiento de las redes sociales, con las cuales se logra cohesión y confianza y mejores condiciones para actuar en el entorno”, aspectos que sirven para conformar redes productivas que obren en mejoras en la dimensión económica y social.

Por otra parte, las relaciones económicas como cualquier tipo de relación establecida entre personas son relaciones sociales, que en el caso de lo solidario encuentran fuerzas mediante actividades que ayudan a la estructura económica y a su desarrollo, obrando como unidades productivas comunitarias de pequeño tamaño que son una alternativa al modo de producción

capitalista, donde existen contradicciones que abren brechas de desigualdad, por lo que la economía solidaria se constituye en oportunidad para que las personas luchen por buscar otras formas de vivir. (Rodríguez, 2010)

Esta visión de una economía solidaria es un medio para compensar el desempleo y la exclusión generados por la economía centrada en la ganancia, luego, también es la base para una nueva forma de organización de la vida económica, que va de la escala local a la global porque es una actividad económica organizada para servir a un objetivo mayor, cual es el auto desarrollo personal y colectivo seguro y sustentable, lo que implica compartir la satisfacción de las necesidades y deseos de la población. Por lo tanto, se puede decir que es una forma ética, recíproca y cooperativa de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar, desarrollarse, mediante la promoción de un nuevo modo de agruparse, convirtiéndose la persona en un sujeto principal y soberano de su vida y de su propio desarrollo social (Rodríguez, 2010).

La economía solidaria no actúa con las leyes que rigen el mercado basadas en relaciones de competencia sino que se apoya en la solidaridad convirtiéndola en la fuerza que mueve la producción, distribución, acumulación y consumo de bienes o servicios que benefician a todos, lo cual se puede observar en la figura 1, donde se relacionan las diferencias entre la economía solidaria y la economía capitalista.

Los principios solidarios implican mecanismos de cooperación que tienen primacía sobre los medios de producción, permitiendo al ser humano la posibilidad de elegir, de autodeterminarse, de prever y planear el futuro, de solidarizarse, de ayudarse a sí mismo a través de la conjunción de esfuerzos y capitales, mediante la asociación consciente, libre y voluntaria de personas que organizan y unen esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Así, la colaboración solidaria es la forma predominante de relación social porque permite compartir, participar en la construcción de un sistema humano y social, un espacio

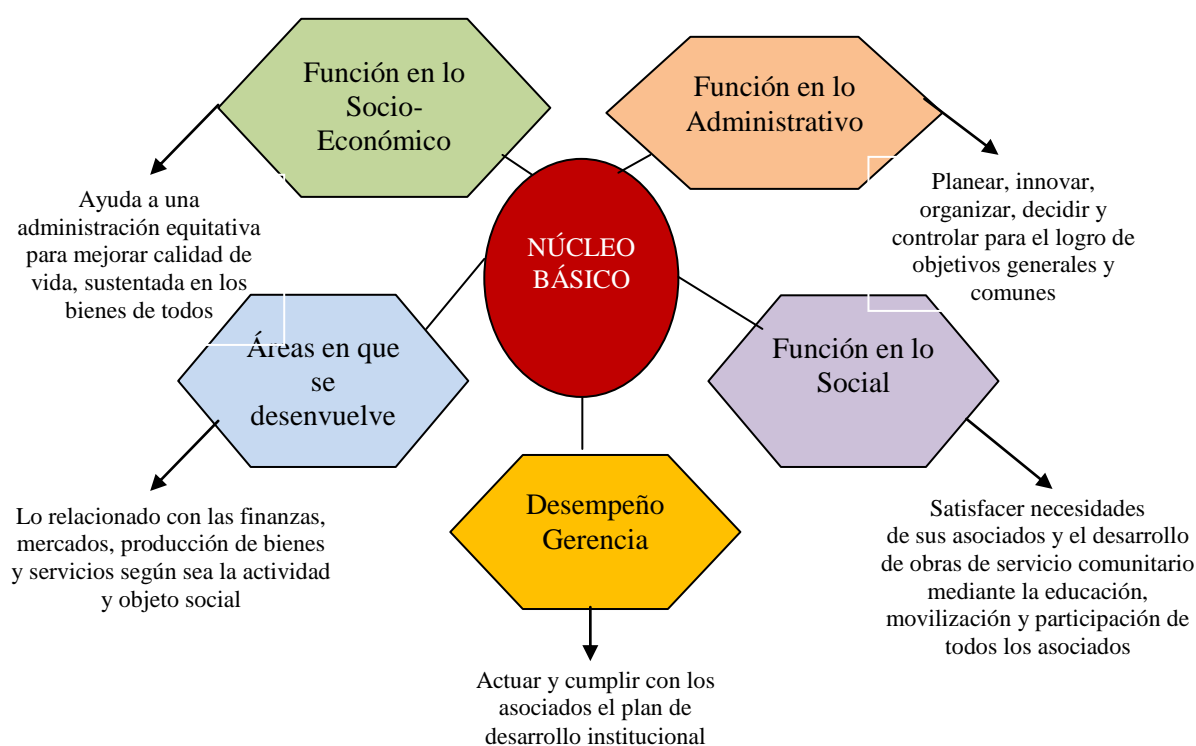
socioeconómico de respeto mutuo mediante la cooperación y la coparticipación, que a la vez exige tener responsabilidad en la toma de las decisiones. Es decir, la fuerza motriz deja de ser la motivación de la ganancia, siendo sustituida por la búsqueda de la satisfacción de las necesidades consideradas como prioridad por la mayoría, lo que abre espacios de comprensión y de cooperación en la diversidad y el respeto mutuo (Uribe, 2002).

ECONOMÍA SOLIDARIA	Existe igualdad y horizontalidad: <ul style="list-style-type: none"> - Satisface de manera equilibrada los intereses de todos los involucrados en la actividad económica como son: asociados de una organización (empresa social), asociados trabajadores, clientes, proveedores, comunidad local, nacional e internacional. - Establece relaciones de igualdad 	ECONOMÍA CAPITALISTA	Se prioriza la desigualdad y verticalidad: <ul style="list-style-type: none"> - Satisface los intereses de los dueños del capital por sobre otros intereses, imponiendo relaciones de dominación verticales - Existe desigualdad en el acceso a los recursos y desigualdad de oportunidades entre las personas
	Cooperación e inclusión: <ul style="list-style-type: none"> - Favorece la cooperación por sobre la competencia, dentro y fuera de las organizaciones (empresas del sector solidario y otras) - Garantiza la inclusión de toda la comunidad en las actividades y reparto de los recursos y sus frutos. 		Competencia y exclusión: <ul style="list-style-type: none"> - El factor competencia es un aspecto fundamental en la reproducción capitalista para la obtención de beneficio. - Se aplica dentro de la empresa incentivando la competencia entre trabajadores. - Se compete entre empresas - Quien no se ajusta a esta competencia, queda excluido del sistema.
	Se concibe el progreso como una sociedad donde: <ul style="list-style-type: none"> - Cada persona, cultura o pueblo, determinará su propia noción de progreso y su forma de llevarla a cabo 		Concepto de progreso: <ul style="list-style-type: none"> - Se reduce al crecimiento económico, la modernización, la industrialización - Se identifica con una cultura dominante
	Beneficio social: <ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca a la promoción humana y social (beneficio social) - De obtener beneficios financieros, se revierten en la sociedad mediante el apoyo a proyectos, programas de cooperación o a nuevas iniciativas solidarias que benefician la comunidad. 		Beneficio financiero: <ul style="list-style-type: none"> - Se reinvierten en la propia empresa para asegurar su crecimiento - Se reparten en forma individual a sus dueños para sostener la reproducción capitalista, invertir para obtener más beneficio.
	Compromiso con el entorno social: <ul style="list-style-type: none"> - Lo solidario se inserta económicamente, social y ecológicamente en el entorno en el que se desenvuelven, lo que exige una acción colectiva de cooperación entre organizaciones y la implicación en redes. 		Desvinculación con el entorno social: <ul style="list-style-type: none"> - La competencia y el individualismo anula la posibilidad de cooperación entre empresas, para que aporten a la sociedad local en la que producen, se fomenta el consumismo para obtener mayores beneficios.
	Compromiso con el desarrollo sostenible: <ul style="list-style-type: none"> - Se considera llevar a efecto acciones, productos y métodos de producción no perjudiciales para el medioambiente a corto y a largo plazo. 		Ignorancia del entorno medioambiental: <ul style="list-style-type: none"> - Por sobre todo se considera la rentabilidad - La producción se lleva a efecto aunque contamine.

Fuente: La autora con base en Orellana (2007, p.10)

Figura 1. Características de la economía solidaria y la economía capitalista

Lo anterior permite asegurar que la función gerencial de la organización solidaria tiene un núcleo básico que destaca lo relacionado con funciones: económicas, administrativas, sociales y el manejo de áreas que involucran producción de bienes o servicios. En la figura 2, se puede observar la función gerencial de la organización solidaria.



Fuente: La autora. Adaptación de Dávila (2004, p.45)

Figura 2. Función gerencial de la organización solidaria

Por lo tanto, cuando se trata de organizaciones solidarias, que tienen un perfil gerencial social, donde se busca el bienestar común, se estructura un modelo que sirve para mejorar las condiciones de igualdad siempre que se opte por dirigir las en forma dinámica, creando un ambiente de innovación, con un estilo gerencial enfocado a lograr su crecimiento y por lo mismo al bienestar de la comunidad, quien será partícipe de su éxito. (Rodríguez, 2010)

4.1.2 Breve reseña histórica de la organización solidaria. La cooperación solidaria surge como una gran alternativa, basada en la filosofía del trabajo solidario, la ayuda mutua y la

primacía del hombre, remontando sus orígenes al año 1844, donde 27 hombres y una mujer fundaron la primera Cooperativa en el poblado de Rochdale, en Inglaterra donde, debido a los problemas generados por el desconocimiento de sus derechos por parte de los patronos quienes no solo ignoraron sus peticiones sino que los despidieron sin pago de prestaciones, resolvieron organizarse y luego de reunir algún dinero invertirlo en una pequeña tienda atendida por cada uno en riguroso turno (Verano, 1998).

La creación de esta clase de cooperación, llamó la atención de otros sectores obreros y sindicatos de los países de Europa y fue a consecuencia de ello que empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines. Un ejemplo fueron las de Alemania, donde en 1862 se organizaron las Cajas Raiffeissen, Cooperativas destinadas a prestar servicios de ahorro y crédito a los pequeños propietarios rurales para poder adquirir semillas y otros implementos para sus sembrados.

Posteriormente este sistema de cooperación se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia, pero la primera Federación de Crédito como institución central se llevó a efecto en 1872, en Alemania, para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos. Así mismo en Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola, destinadas a eliminar a los intermediarios que explotaban por igual a los productores y a los consumidores. (Verano, 1998)

Ahora bien, si se mira en que se apoyaron para que tuviera éxito ésta clase de sociedad, se pueden destacar los siguientes principios:

- Un miembro, un voto
- Igualdad de sexos entre los miembros
- La venta de los artículos que se debían vender, eran iguales con peso y medida completos

- La asignación de un excedente a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Esta nueva forma de manejo para que salieran adelante sus integrantes, requirió dedicación de los dirigentes, para hacer entender a los asociados que esto era una empresa y que todos eran los dueños. Se podría creer que de ahí nació la necesidad de tener una normatividad.

4.1.3 Economía solidaria en Colombia. La Ley 454 de 1998, en su artículo 2, define la economía solidaria como: “Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, enfocadas al desarrollo integral del ser humano donde éste es sujeto, autor y fin de la economía”. La economía solidaria es considerada como el único sistema alternativo al capitalismo que permite promover bienestar económico en las comunidades y grupos humanos con perspectiva social, política, cultural y económica porque crean espacios de encuentro de las personas para la recomposición del tejido social, son fuentes generadoras de empleo y desarrollo para un país, además dentro de ellas se generan expectativas que aportan proyectos de mejora con fines comunes. (Orellana, 2007)

En Colombia los grupos ubicados dentro de la economía solidaria se consideran como un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Estas organizaciones tienen como principios comunes: la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado. (Dansocial y Universidad Cooperativa, 2009).

Las características de las entidades de economía solidaria se enmarcan dentro de lo siguiente:

- Estar organizada como empresa, donde el objeto social se enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de los asociados y el beneficio comunitario. Por lo tanto, es una organización creada por un grupo de personas con el fin de producir bienes y servicios, lo que demanda un capital de riesgo, que debe generar un resultado y requiere de eficaces procesos de administración.
- Tener establecido un vínculo asociativo. Las personas que crean una empresa asociativa, pretenden satisfacer sus necesidades individuales a través de la unión de esfuerzos, tanto económicos como intelectuales, para un beneficio común.
- Ausencia de ánimo de lucro. Entendido como la redistribución de los resultados económicos en la satisfacción de necesidades de los asociados, dado que el asociado hace un aporte económico para recibir una rentabilidad en servicios.
- Tener garantizada la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes. Este aspecto marca la diferencia entre la empresa solidaria y la empresa mercantil, porque existe una igualdad de derechos y deberes de los asociados, independientes del valor del aporte que cada uno haga, permitiéndole participar en las decisiones.
- Tener establecido un monto mínimo de aportes sociales no reducibles en sus estatutos. Lo que le da solidez y estabilidad a la empresa asociativa. Por otra parte, al ser establecidos los montos por ley, se protegen y aseguran los intereses de los asociados.
- Integrarse social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro. Lo que permite la libre integración con otras empresas del sector solidario para fortalecerse y crear estrategias que le permitan ser más competitivas en el mercado. (Dansocial, 2009).

Las organizaciones de economía solidaria se desarrollan simultáneamente en tres ejes: el eje económico, dentro del cual se enmarcan las actividades de producción de bienes y/o servicios; el eje social, que involucra la atención a las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad; el eje cultural que obra como activador de los anteriores ejes (Dancoop, 1992).

Arango (2007), considera que la economía solidaria se vincula con el concepto de desarrollo humano integral a través de varias dimensiones:

La dimensión económica solidaria, que se enfoca hacia objetivo de producir en función de lograr la felicidad de las personas, satisfacer necesidades para mejorar la calidad de vida de cada uno mediante la diversificación de la producción, ofrecer oportunidades de trabajo y ampliar cada vez más la distribución del ingreso en la medida que se multiplique la solidaridad, porque cuando esto ocurre aumenta más la riqueza, siendo esto una de los principales consecuencias de la transformación solidaria de la economía.

La dimensión social, donde se proyecta generar el desarrollo del ser humano a través de la ampliación de sus potencialidades y capacidades, de forma tal que le permita satisfacer integralmente sus necesidades con nuevas formas de vivir y de relacionarse para transformar el medio social que habita.

La dimensión ecológica, que comprende el sostenimiento del ecosistema y la orientación del trabajo hacia el desarrollo sustentable y sostenido a través de la economía solidaria.

La dimensión política-cultural, donde se ejerce la gestión democrática del poder garantizando la participación de todos en igualdad de condiciones en las actividades de producción, consumo y políticas sociales.

La dimensión ética, que supone asumir comportamientos solidarios que ayuden a la promoción del compañerismo, la reciprocidad, la cooperación, el respeto por el medio natural,

la comunicación abierta de saberes e información, la participación y la toma de decisiones colectivas. (Arango, 1997)

Ahora bien, existen dos sistemas de organizaciones solidarias en Colombia: Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD) (vigiladas por las gobernaciones) y Organizaciones de Economía Solidaria (OES) (vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria SES), a continuación se analiza cada una de ellas.

4.1.3.1 Organizaciones Solidarias de Desarrollo. Son organizaciones solidarias sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales trabajan para el beneficio social. Poseen como característica común la finalidad de ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista (Rangel, 2006). Entre ellas están:

➤ *Fundaciones*

Son entes jurídicos que surgen de la voluntad de una persona natural o jurídica o del querer de varias, quienes la constituyen estableciendo fines y medios para alcanzarlos. Requiere tener unos bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (Rangel, 2006). Las características de las fundaciones son:

- El número de fundadores mínimo es 1 (uno).
- Aunque no hay valor mínimo de patrimonio.
- Se debe contar con unos bienes o dineros preexistentes.
- Legalmente no tiene definida una forma organizativa.
- Se regulan totalmente por sus estatutos.
- No tienen ánimo de lucro.

➤ *Corporaciones*

Entes jurídicos que surgen de un acuerdo de voluntades, que se vinculan mediante el aporte de dinero, especie o actividad, con el fin de realizar un fin de beneficio social que puede

contraerse a los asociados, o a un gremio o grupo social particular. Su régimen estatutario se deriva de la voluntad de sus miembros (Rangel, 2006). Las características de las corporaciones son:

- El carácter de los aportes de sus miembros es voluntario y no retornable a los mismos.
- El número mínimo de fundadores es 2 (dos).
- No tienen restricciones en su objeto legal, por tanto éste puede variar por decisión del máximo organismo de decisión.
- Sin ánimo de lucro.
- Se regulan por sus propios estatutos. (Rangel, 2006)

➤ *Asociaciones*

Están conformadas por grupos de personas que comparten un interés común (médicos, ingenieros, arquitectos, banqueros, etc.). Se caracterizan por tener:

- Libre adhesión.
- Número mínimo o máximo de afiliados.
- Son sin ánimo de lucro.
- Se consideran OSD en la medida que enfoquen sus acciones y esfuerzos hacia afuera, más que hacia adentro.
- Se regulan plenamente por sus estatutos. (Rangel, 2006)

➤ *Organismos de acción comunal*

Ley 743 de 2002 en su Art.6 expresa que los organismos de acción comunal, son una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad. Así mismo los cataloga de primero, segundo, tercero y cuarto grado, señalando que ellos se darán sus propios estatutos según las definiciones, principios, fundamentos y objetivos consagrados en la misma ley y las normas que le sucedan.

- De primer grado lo constituyen las Juntas de acción comunal (JAC) y Juntas de Vivienda Comunitaria (JVC). La primera (Junta de Acción Comunal), es una organización cívica, social y comunitaria ubicada cuya gestión es social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, que posee personería jurídica y patrimonio propio, integrada por los residentes de un lugar de forma voluntaria, quienes se reúnen y se esfuerzan con recursos propios para ayudar a su desarrollo integral, sostenible y sustentable, utilizando el ejercicio de la democracia participativa en mejora de su barrio o sector.

La segunda (Junta de Vivienda Comunitaria), es una organización cívica sin ánimo de lucro, donde se integran familias con el propósito de adelantar programas de mejoramiento o de autoconstrucción de vivienda, quienes posteriormente podrán unirse a la JAC de su sector. (Ley 743 de 2002)

- Los de segundo grado son integrados por la Asociación de Juntas de Acción Comunal, que tienen la misma naturaleza jurídica de las JAC y son constituidas por las que se afilien a ella.
- Al tercer grado pertenece la Federación de Acción Comunal, que tiene la misma naturaleza jurídica de las JAC y se compone de los organismos de acción comunal de segundo grado que se afilien.
- En el cuarto grado se ubica la Confederación Nacional de Acción Comunal, que tiene la misma naturaleza jurídica de las JAC constituida con los organismos de acción comunal de tercer grado que se afilien. (Rangel, 2006)

➤ *Grupos de voluntariado*

Estos grupos son reconocidos mediante la Ley 720 de 2001, donde se promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos, que quieren participar solidariamente para ayudar en diversos campos con responsabilidad social, ella se considera:

- Voluntario a toda persona natural que libre y responsablemente trabaje para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas, sin recibir ninguna remuneración.
- Como organizaciones de voluntariado (ODV), las que tienen personería jurídica, son sin ánimo de lucro y tienen la finalidad de desarrollar planes, programas, proyectos y actividades con la participación de otras personas que lo hacen voluntariamente.
- Cataloga como Entidades con Acción Voluntaria (ECAV) a las que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acciones voluntarias en favor de los demás. (Ley 720 de 2002, Art.3).
- Reconoce como Sistema Nacional de Voluntariado (SNV), el conjunto de instituciones, organizaciones, entidades y personas que realizan acciones de voluntariado (Ley 720 de 2002, Art.9).
- Designa como Consejo Nacional de Voluntariado (CNV), la estructura sobre la que opera el SNV, que como organizaciones de base se agremian en Consejos Municipales de Voluntariado (CMV), quienes a su vez se agrupan en los Consejos Departamentales de Voluntariado (CDV), que finalmente conforman el CNV, estas estructura no requieren de una formalización en cámara de comercio, únicamente será la secretaría de Gobierno del Municipio o Gobernación quien dará fe de su existencia. (Decreto 4290 de 2005)

La importancia de estos grupos es señalada en el Decreto 4290 de 2005 cuando dice: “En Colombia existen un gran número de organizaciones de voluntariado que agrupan más de 100.000 colombianos, que apoyan el desarrollo de la sociedad en temas de vital importancia para el país como atención y prevención de desastres, salud, educación, control social, participación ciudadana, entre otros”, por lo mismo designa como entidad responsable de

fomentar esta labor al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial).

4.1.3.2 Organizaciones solidarias en Colombia. La legislación colombiana en cabeza de la Ley 454 de 1998 señala como organizaciones solidarias las siguientes:

- Las Cooperativas
- Los Organismos de integración
- Las Instituciones auxiliares
- Las Empresas comunitarias
- Las empresas solidarias de salud
- Las Precooperativas
- Los Fondos de Empleados
- Las Asociaciones Mutualistas
- Las Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas

➤ *Cooperativas*

La actividad solidaria cooperativa es regulada por diversas normas pero sobresale entre ellas la Ley 79 de 1988 y sus decretos reglamentarios donde fueron definidas las formas de asociación, de propiedad solidaria y sus características señalando el concepto de régimen de trabajo asociado para establecer la diferencia con el régimen laboral ordinario, estableciendo lo siguiente:

- Siendo la cooperativa una empresa de producción de bienes y/o servicios como tal tiene que estructurarse y funcionar con tanto o más eficiencia que la empresa lucrativa.
- Además de ser asociación es también empresa económica.
- Está autorizada para realizar operaciones, producir bienes, organizar la prestación de servicios, comprar, vender, etc., todo con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus asociados, considerando una estructura financiera y de operación que le permita continuidad y desarrollo.

- Puede asociarse con entidades de otro carácter jurídico, a condición de que dicha asociación sea conveniente para el cumplimiento de su objeto social y que con ella no se desvirtúe ni su propósito de servicio, ni el carácter no lucrativo de sus actividades.
- Su patrimonio estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Las cooperativas pueden clasificarse según sus actividades o según su objeto social.

Según sus actividades, son:

- Cooperativas especializadas: organizadas para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de la actividad económica, social o cultural.
- Cooperativas Multiactivas: se organizan para atender varias necesidades, con la prestación de servicios por una sola entidad jurídica.
- Cooperativas Integrales: se ubican aquí las que en desarrollo de su objeto social realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios. (Dansocial, 2006)

Según su objeto, se agrupan en:

- Cooperativas de distribución: en esta categoría se ubican la mayoría de las cooperativas colombianas, en ellas los distribuidores son los mismos dueños de la empresa y su interés se centra en colocar bien su producto o servicio.
- Cooperativas de comercialización: este tipo de cooperativas adquiere su patrimonio haciendo depósitos en especie como: las de caficultores que depositan café; los asociados de las lecheras depositan leche y la cooperativa les comercializa sus productos y de esta forma constituyen sus aportes.
- Cooperativas de producción y trabajo: en ellas el asociado aporta su fuerza de trabajo y la cooperativa compensa su esfuerzo físico e intelectual. De estas compensaciones, un porcentaje se convierte en aporte social. (Dansocial, 2006)

En la actualidad los principios universales del cooperativismo se agrupan en lo dispuesto por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en 1996:

- *Adhesión voluntaria y abierta.* Esto hace referencia a que las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas para todas las personas que estén dispuestas a aceptar la responsabilidad de ser asociadas sin discriminación política, racial, social, religiosa o de sexo.
- *Gestión democrática por parte de los asociados.* Se basan en la gestión individual del asociado, quien tiene derecho a tomar decisiones y su voto se constituye en un derecho.
- *Participación económica de los asociados.* Las contribuciones son equitativas entre los asociados y cada uno tiene el derecho de decidir sobre los excedentes para el fin que considere necesario en cuanto a: desarrollo de su cooperativa; mantener reservas, parte de las cuales, al menos deben ser irrepartibles; al beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y a otras actividades aprobadas por los asociados.
- *Autonomía e independencia.* Se considera una organización autónoma de autoayuda sustentada en la gestión de todos y cada uno de los asociados.
- *Educación, formación e información.* Esto hace referencia a la necesidad de proporcionar educación y capacitación a los asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la organización cooperativa.
- *Cooperación entre Cooperativas.* La interrelación es un punto de apoyo para esta clase de organización, porque fortalece el trabajo conjunto, fortifica la estructura local,

nacional o regional, donde el apoyo está basado en la solidaridad y esfuerzo de los asociados.

- *Interés por la Comunidad.* Al centrarse en las necesidades y deseos de los asociados, están trabajando en el desarrollo sostenible para la comunidad en la que operan y por lo mismo están atendiendo aspectos sociales que de no ser por la misma cooperación no serían atendidos. (ACI, 1996)

Así, los principios cooperativos expuestos obran como respuesta a los condicionamientos competitivos de un desarrollo local, en cuanto a que ofrecen un crecimiento al interior de las comunidades porque son vías de concertación entre necesidades y soluciones, dado que al estar incluidos entre los aspectos sociales de algunos grupos como son las cooperativas, y su proyección es hacia el mejoramiento de la calidad de vida, el resultado final se verá reflejado en el bienestar de cada grupo y en el escenario social local.

➤ *Organismos de integración*

Están regulados por la Ley 454 de 1998, donde se señala que las empresas del sector cooperativo y de la economía solidaria pueden asociarse entre sí para un mejor cumplimiento de sus objetivos económicos o sociales, constituyendo organismos de segundo grado entre los se encuentran las asociaciones, las centrales y las federaciones. Estos organismos de integración pueden también crear organismos de tercer grado de carácter asociativo, con el fin de unificar la acción de defensa y representación del movimiento nacional e internacional; un organismo de tercer grado (sea cooperativo o solidario) requiere, para su constitución, un número mínimo de doce organismos de segundo grado.

➤ *Instituciones auxiliares*

Están reguladas por la Ley 179 de 1988. Son compuestas por personas jurídicas sin ánimo de lucro, constituidas bien sea por organizaciones de economía solidaria o por personas naturales para realizar actividades orientadas al desarrollo del sector solidario. Deben limitar su objeto social a una sola línea de actividad y sus áreas afines.

➤ *Empresas comunitarias*

Estas empresas se rigen por el Decreto 561 de 1989 y la Ley 160 de 1994. Se constituye como una forma de asociación donde un número de personas reúne las condiciones para ser beneficiarias de programas de reforma agraria, allí se comprometen a aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común para desarrollar actividades productivas, con el fin de repartir entre sí excedentes o pérdidas en forma proporcional a sus aportes. La vigilancia y control está a cargo de Ministerio de Agricultura y de la Supersolidaria, dentro de sus obligaciones están:

- Educar social y económicamente a sus asociados.
- Organizar la prestación de servicios dentro del espíritu solidario.
- Desarrollar procesos de formación, capacitación y adiestramiento de sus miembros.

➤ *Empresas solidarias de salud*

Organizaciones creadas en 1993 con el fin de cumplir dos propósitos fundamentales: gestionar la adquisición por parte de las comunidades de servicios de salud financiados mediante el subsidio directo otorgado por el Estado para este fin, y facilitar la organización y desarrollo de las comunidades a través de la difusión de la cultura de la solidaridad. El marco legal que las regula está contenido en la Ley 454 de 1998, la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1804 de 1999.

➤ *La Precooperativa*

Se cataloga así el grupo humano que bajo la orientación y el concurso de una entidad promotora, se organiza con el fin de realizar actividades inherentes a las cooperativas, pero que por no tener la capacidad económica, educativa, administrativa o técnica, no está en posibilidad inmediata de organizarse como tal. (Ley 454 de 1998)

➤ *Fondos de Empleados*

Definidos como empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados (asalariados de instituciones o empresas públicas o privadas). Están regulados por el Decreto 1481 de 1989. La administración y el control de los

Fondos de Empleados también tienen carácter participativo y democrático. Su estructura es similar a la que se establece para las cooperativas.

➤ *Asociaciones Mutuales*

Son personas jurídicas de derecho privado, constituidas libremente por personas naturales inspiradas por la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de previsión social. Las Asociaciones Mutuales se rigen por el Decreto 1480 de 1989, y entre sus principios de funcionamiento se encuentran el de la participación democrática. La estructura administrativa de las Asociaciones Mutuales es similar a las de las empresas asociativas que operan con el criterio de la participación democrática. Toda asociación mutual debe reunir las siguientes características:

- Que funcione de conformidad con los principios de autonomía, adhesión voluntaria, participación democrática, neutralidad política, religiosa, ideológica y racial, solidaridad, ayuda mutua e integración.
- Que establezca contribuciones económicas a sus asociados para la prestación de sus servicios.
- Que el patrimonio y el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que realice permanentemente actividades de educación mutua.
- Que garantice igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.
- Que sean organizaciones sin ánimo de lucro, por eso: establecen la no devolución de las contribuciones de los asociados y la irrepartibilidad del remanente patrimonial en caso de liquidación y destinan todos sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de las reservas y fondos.
- Que su duración sea indefinida.
- Que promueva la participación e integración con otras entidades que tengan como finalidad promover el desarrollo integral del hombre. (Decreto 1480 de 1989)

➤ *Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas*

Son empresas cooperativas que se dedican a la prestación de servicios públicos, formadas por entidades públicas o sin ánimo de lucro. Su característica principal es que surgen por iniciativa

de algún organismo público, lo que dificulta su constitución porque deben decretarse mediante leyes, acuerdos u ordenanzas, lo que no ocurre si surge por iniciativa de una empresa privada sin ánimo de lucro. (Dansocial, 2011)

En Colombia, la Ley 454 de 1988 estableció las características que deben poseer las empresas de economía solidaria y con base en ello se han establecido tres grandes grupos de organizaciones como las representativas de este modelo empresarial en el país: las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales. Según reportes de Dansocial, para el año 2010 se estima que en Colombia existen 10.866 organizaciones de estas características, siendo las cooperativas el 78,53%, los fondos de empleados el 18,96% y las asociaciones mutuales el 2,51%. Entre todas reportan 5.292.536 asociados, repartidos: 83% asociados a cooperativas, 14% a fondos de empleados y 3% a asociaciones mutuales, haciendo evidente que las cooperativas son las empresas que lideran la economía solidaria colombiana.

En cuanto al aspecto económico, Supersolidaria reporta para el año 2010, activos del sector solidario por \$ 20.552.889.148.786 y pasivos por \$11.949.280.330.469, con un patrimonio de cerca de \$8.603.607.992.548, con ingresos que alcanzaron los \$19.982.606.138.190 billones, dentro de los cuales las cooperativas tuvieron un 5,2% del PIB nacional del 2010. (Confecoop, 2011). En la tabla 1, se puede ver el crecimiento del sector de economía solidaria durante los años 2003 a 2010.

Tabla 1. *Evolución del Sector de la Economía Solidaria (2003 – 2010)*

Organización	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cooperativas	5.107	5.931	6.462	6.877	7.349	7.833	8.124	8.533
Fondos	1.668	1.779	1.852	1.866	1.921	1.972	2.007	2.060
Mutuales	197	201	215	226	232	250	249	273
Total general	6.972	7.911	8.529	8.969	9.502	10.055	10.380	10.866

Fuente: Datos tomados del documento Conpes 3639. Confecoop, 2011

Los anteriores datos señalan un crecimiento de estas tres organizaciones del sector solidario del 55.85% entre 2003 y 2010; en el sector cooperativas creció un 67.08%, el sector fondos 23.50% y el sector mutualista un 38.57% lo que significa que el número de asociados mantuvo una tendencia positiva en los tres sectores.

Respecto a la generación de empleo, Confecoop (2011, p.25) señala: “Son 750.229 colombianos los que encuentran en el sector cooperativo una posibilidad de trabajo. El volumen de puestos de trabajo representa el 3.43% de la población económicamente activa del país (21.9 millones) y el 3.96% de la población ocupada del país (18.9 millones)”, lo cual demuestra que es un modelo empresarial que aporta a la generación de empleo en el país y beneficia un buen número de personas debido al crecimiento que ha ido teniendo a través de los años.

4.1.4 Marco Jurídico de la economía solidaria. En lo que respecta al marco jurídico que legisla la economía solidaria, este se centra en los siguientes artículos, leyes y decretos:

La Constitución Nacional de Colombia aprobada en 1991, en varios artículos reconoce y propone el fortalecimiento del sector de la economía solidaria; establece tres criterios para el desarrollo de la legislación cooperativa:

Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”, amparando cualquier forma de asociación que involucre acciones solidarias.

Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”, garantizando los aportes que se hagan cuando se trata de entidades de economía solidaria.

Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”, propiciando la integración de alianzas y operaciones económicas conjuntas entre entidades solidarias que desarrollan una misma actividad o se encuentran dentro un mismo sector, como mecanismo de fortalecimiento económico e institucional.

Ley 134 de 1931 aprobó la primera ley cooperativa, constituyéndose como ley orgánica del cooperativismo.

Ley 79 de 1988, declaró de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo catalogándolo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico y al fortalecimiento de la democracia, garantizándolo mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, creando un marco propicio para su desarrollo que partió fundamental del cooperativismo.

Ley 454 de 1998, determinó el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformó el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial), creó la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito (Fogacoop) y transformó el Consejo Nacional de la Economía Solidaria (Cones) al cual le confirió más funciones. Puede decirse que esta ley incluyó fundamentalmente las organizaciones de economía solidaria y las integró bajo una misma normatividad, conservándoles el carácter de gestoras sociales.

Decreto 1333 de 1989, legisló lo referente a las precooperativas estableciendo el régimen de constitución, su funcionamiento y señalando como objetivos la educación social económica de los asociados, en lo respectivo a la producción, explotación, comercialización, distribución o uso de los bienes, la prestación de servicios y el trabajo sobre las bases de una propiedad cooperativa.

Decreto 1480 de 1989 reguló las Asociaciones Mutualistas, reglamentando todas las modalidades de auxilio mutuo o entidades enterradoras existentes bajo la forma jurídica de asociación mutual.

Decreto ley 1481 de 1989 determinó la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, responsabilidad, sanciones y dictó las medidas para el fomento de los fondos de empleados.

Decreto 1482 de 1989, estableció el marco normativo para las administraciones públicas cooperativas, designando su naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones.

Decreto 468 de 1990, reglamentó las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988.

Decreto mixto 2159 de 1999, mediante el cual se reglamentó el artículo 36 de la ley 454 de 1998, en lo respectivo a los niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria, estableciendo los siguientes parámetros:

Decreto reglamentario 1153 de 2001, por medio del cual se reglamentó la Ley 454 de 1998 en lo relativo a la integración y funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Solidaria (Cones).

Decreto 790 de 2003, donde se reglamentaron las normas sobre la gestión y administración del riesgo de liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las secciones de Ahorro y Crédito de las Cooperativas Multiactivas e Integrales, los Fondos de Empleados y las Asociaciones Mutualistas, señalando que deben efectuar una gestión integral de la estructura de sus activos, pasivos y posiciones fuera de balance, estimando y controlando el grado de exposición al riesgo de liquidez, con el objeto de protegerse de eventuales cambios que ocasionen pérdidas en los estados financieros.

Ley 1391 de 2010, por medio de la cual fue modificado la norma rectora de la forma asociativa conocida como fondos de empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas, determinando la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones de los fondos de empleados.

En resumen, dentro de las obligaciones normativas que tiene la economía solidaria, se puede señalar que se ajusta a determinadas indicaciones que incluyen las formas de producción, administración, propiedad y gestión, en la medida que este tipo de organización empresarial está orientada a que los dueños, es decir los asociados, son también sus propios administradores y trabajadores.

Ahora bien, el 1º de febrero de 2010 el Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes, aprobó el documento No. 3639 donde fueron establecidos los lineamientos para profundizar la política de desarrollo empresarial del sector de la economía solidaria; esto se llevó a efecto porque se encontró que era necesario profundizar en algunos aspectos concernientes a las normas que regulan el sector y que podrían ser objeto de revisión para que fueran evolucionando con los cambios ocurridos en la dinámica empresarial y con las modificaciones que se han llevado a efecto en el ámbito laboral y financiero.

Por otra parte se consideró que existen imprecisiones en la delimitación conceptual del sector y sus dinámicas internas. “Particularmente en la Ley 454 de 1998 los conceptos contenidos en la definición, los principios y las características del sector de la economía solidaria no cuentan con un énfasis en relación con el carácter productivo y empresarial de las organizaciones” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011; p.3), lo que afecta un mayor desempeño ya que buena parte de los vacíos e imprecisiones de la legislación han sido tratados por las superintendencias y otros organismos que las regulan dando lugar a incertidumbres jurídicas (Alcaldía, 2011).

Estos temas fueron considerados en el Documento Conpes 3639 donde se elaboraron estrategias encaminadas a: identificar mecanismos legales que mejoraran el ambiente de estabilidad jurídica de las organizaciones solidarias, dotar al ordenamiento jurídico de mayor consistencia mediante procedimientos plenamente reglados sobre trámites ágiles e intervenciones oportunas y llevar a efecto una revisión del Decreto 1153 de 2001 con el fin de posibilitar la participación efectiva del Cones en espacios de concertación público – privada que ratifiquen su autonomía y mejoren sus principios de autogestión, para eliminar las barreras de acceso a los instrumentos de fomento y desarrollo productivo.

Con este documento el gobierno asume la importancia de las empresas solidarias y muestra su preocupación porque se desarrollen en un ambiente propicio a los trabajadores y a la economía en general.

Ahora bien, lo anterior plantea a las empresas de economía solidaria establecer relaciones entre sus asociados, trabajar en mantenerlas porque su permanencia depende de la buena voluntad de todos para cumplir algún objetivo, lo que exige un entendimiento común para mejorar algún problema o lograr algunas metas mediante el esfuerzo de todos y para el bien común, porque en el marco legal que las regula se ha ido considerando su importancia y a través de los años se denota la preocupación por dotarlas de un marco normativo que les permita ejercer su actividad, acompañadas de algunas entidades que coordinan la política estatal, tema que se analiza a continuación.

4.1.5 Entidades que dirigen y coordinan la política estatal de la economía solidaria. Para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la economía solidaria, el gobierno a través la ley 454 de 1998 generó un marco institucional para el sector, transformando el Departamento Nacional de Cooperativas (Dancoop) en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial), creando la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones),

además reestructuró el Consejo Nacional de la Economía Solidaria (Cones) y generó competencias a los entes territoriales (Conpes 3639, 2010). A continuación se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

➤ Dansocial

La ley 454 de 1998 en su artículo 30 señala que el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria tendrá como objetivos: dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la Economía Solidaria, además de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Constitución Política de Colombia. Asigna a la entidad las siguientes funciones generales:

- Adelantar estudios e investigaciones del sector que permitan el conocimiento de la realidad de las organizaciones de la Economía Solidaria y de su entorno.
- Promover la creación y el desarrollo mediante planes y programas que permitan el desarrollo de los diversos tipos de entidades de Economía Solidaria.
- Promover la educación solidaria, divulgar los principios, valores y doctrina de los organismos del sector.

Esta entidad promueve un sector constituido por el conjunto de organizaciones de emprendimiento, con carácter asociativo y solidario, que a través de sus acciones buscan satisfacer las necesidades humanas y fundamentan su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo, con la proyección de mejorar el entorno buscando el beneficio de la sociedad o de comunidades específicas.

➤ *Superintendencia de la Economía Solidaria*

Organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera que se encarga de la inspección, vigilancia y control de las organizaciones de la economía solidaria que no se encuentren

sometidas a la supervisión especializada del Estado. Los objetivos para desarrollar su gestión son los siguientes:

- “Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
- Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
- Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.
- Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas”. (Supersolidaria, 2011)

Una función importante dentro de la estructura de esta entidad es el desarrollo del principio de autonomía para garantizar la transparencia, gobernabilidad y autonomía en la gestión de las organizaciones de la economía solidaria desde sus propios órganos de control, vigilando y controlando los recursos de los aportes de los asociados en las actividades de las cooperativas fondos de empleados y asociaciones mutuales así los recursos no se verán en peligro de pérdidas de los asociados.

➤ *Consejo Nacional de Economía Solidaria-Cones*

Órgano consultivo del Gobierno en la formulación y coordinación a nivel nacional de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales pertinentes al Sistema de la Economía Solidaria, sus funciones fueron establecidas en la Ley 454 de 1998, creando

organismos de tercer grado dentro del sector solidario con el propósito de orientar los procesos de desarrollo del movimiento, que unificaran las acciones de defensa, representación nacional o internacional y que integraran el Cones en su calidad de miembros.

Dentro de sus funciones fueron establecidas las siguientes:

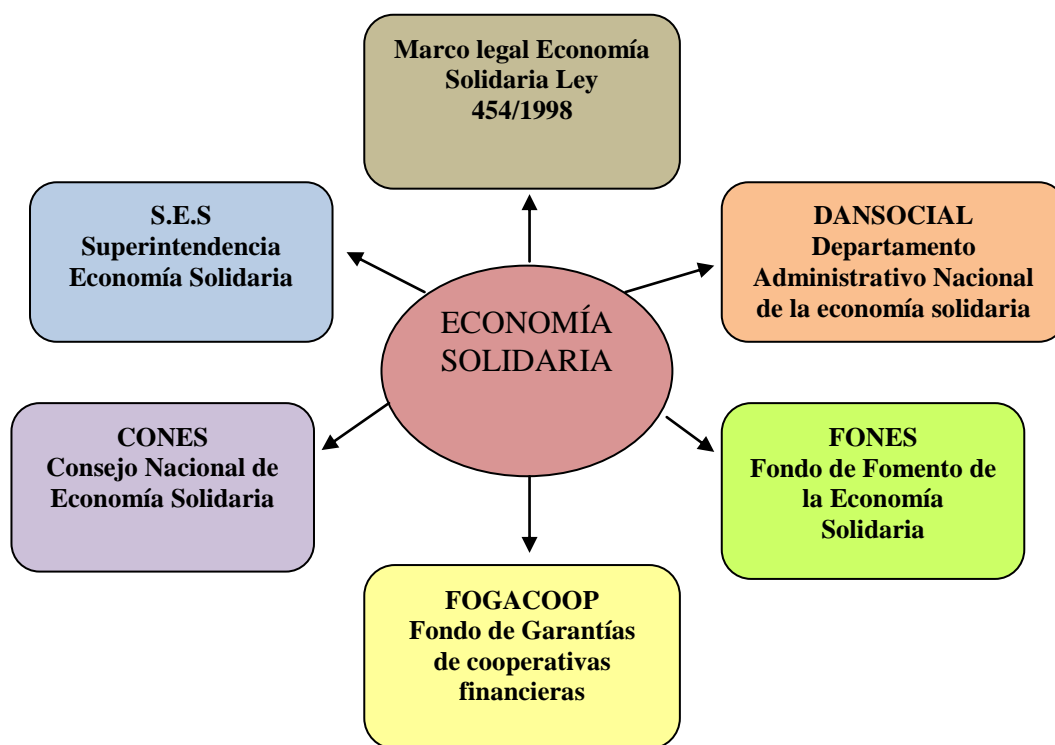
- Otorgar créditos para los proyectos de desarrollo de las entidades de Economía Solidaria inscritas.
- Administrar los recursos a su disposición.
- Fomentar las organizaciones solidarias de producción y trabajo asociado.
- Otorgar créditos solidarios para fortalecer las organizaciones de la Economía Solidaria más pequeñas. (Decreto 1153 de 2001, reglamentario de la Ley 454 de 1998)

➤ *Fondo de Garantías Cooperativas Fogacoop*

Mediante el Decreto 2206 de 1998 fue creado este fondo con el fin de realizar funciones de apoyo al sector ante eventos de dificultad financiera y con el objetivo de prevenir insolvencias de manera similar a como lo hace el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin). Este fondo facilita el acceso de las cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito, obrando como fondo de garantías.

Fogacoop cuenta con los mecanismos de apoyo a las entidades mencionadas cuando éstas se encuentren en dificultades económicas, indica los medios de financiación a cargo de las entidades inscritas, regula el seguro de depósitos, determina montos de cobertura y establece criterios sobre la formación de reservas separadas para atender los distintos riesgos. (Conpes 3639, 2010).

En la figura 3, se puede ver el esquema de las entidades de apoyo, acompañamiento, direccionamiento y control de las organizaciones de economía solidaria, según el marco legal para Colombia.



Fuente: La autora

Figura 3. Esquema de entidades de apoyo sectorial e institucional a la Economía solidaria

Una vez expuesto el marco legal y las entidades que apoyan el sector de economía solidaria, a continuación se presenta lo relativo a los fondos de empleados.

4.2 LOS FONDOS DE EMPLEADOS

En este apartado se presenta la legislación que rige los fondos de empleados y su importancia dentro del sector solidario, dado que son considerados como empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, las cuales están constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, son de carácter cerrado y se espera que contribuyan a la solución de las necesidades de los asociados a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos

entre sus miembros, tratando que de esa intermediación se desprenda un beneficio real para todos.

4.2.1 Breve reseña histórica. El surgimiento de los fondos de empleados en Colombia se remonta a los grupos de trabajadores del departamento de Antioquia, que ahorraban una pequeña parte de su salario con el fin de utilizarla cuando lo necesitaran. Esto fue una forma primaria de organización en la que a través del ahorro programado, efectuado durante un tiempo determinado, satisfacían sus principales necesidades económicas, mediante una forma también ‘incipiente de financiación que respondía a sus necesidades particulares. (Ascoop, 2007).

Años más tarde, debido al desarrollo socioeconómico se incrementaron las necesidades de los trabajadores y hubo un interés directo de los empleadores, por lo que se crearon los fondos de ahorro que fueron evolucionando hasta convertirse en los fondos de empleados con un marco jurídico propio, sometidos a vigilancia y control de la Superintendencia de la Económica Solidaria. (Ascoop, 2007)

4.2.2 Características. Según el Decreto 1481 de 1989, un fondo de empleados es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa, con las siguientes características:

- “Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
- Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
- Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado.

- Que se constituyan con duración indefinida.
 - Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados”.
- (Decreto 1481, 1989)

Los fondos de empleados no se ajustan a la historia del cooperativismo, dado que su naturaleza jurídica y su composición hace diferentes a estos dos tipos de organizaciones, porque las condiciones históricas que dieron origen a los fondos son muy diferentes a las de las cooperativas, pero en lo que respecta a su funcionamiento existe mucho en común porque el principio y los valores cooperativos se ajustan en ambos casos a ideales y pensamientos, que tienen una proyección social y de servicio a sus asociados. (Ascoop, 2007)

Los fondos de empleados están constituidos como mínimo, por 10 trabajadores, que tienen derecho a utilizar los servicios del fondo, participar en sus actividades, ser informados de todo lo que se relaciona con el fondo y a retirarse voluntariamente. (Supersolidaria, 2004)

Así mismo deben: “acatar las normas y cumplir con las obligaciones de carácter económico; realizar aportes individuales periódicos y ahorrar en forma permanente en los montos que establezcan los estatutos o la asamblea, sin que la cuota periódica supere el 10% del salario del trabajador”. (Supersolidaria, 2004, p. 11)

Según el Decreto Ley 1481 de 1989, el cual fue modificado por la Ley 1391 de 2010, el patrimonio del fondo está conformado por los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, las donaciones y auxilios que reciban con destino a su incremento patrimonial y los excedentes del ejercicio los cuales se destinan: 20% como reserva para protección de aportes, 10% para el fondo de desarrollo empresarial solidario y el restante 70% para los programas de bienestar social, que por lo general son manejados por un fondo de bienestar social, sin perjuicio de destinar un porcentaje para la revalorización de aportes.

En cuanto a los aspectos administrativos, estos son responsabilidad de la Asamblea General, constituida por los asociados, que es el organismo de mayor jerarquía, de la Junta Directiva y del Gerente.

Respecto a sus principios y fines, los fondos de empleados orientan sus objetivos a promover el desarrollo integral del ser humano, a buscar la consolidación de los asociados con el aporte individual del pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor que se convierte en el medio para alcanzar el desarrollo integral y mayor equidad social, mediante la distribución igualitaria de beneficios sin discriminación alguna.

Se puede considerar como beneficio para los fondos de empleados la obtención de sus recursos a través de los descuentos de nómina, aspecto que les permite gozar de una liquidez casi que permanente, lo que minimiza el riesgo de iliquidez. Por otra parte, pueden aplicar sanciones a sus asociados, incluso de orden social, obteniendo ventajas de esto. (Vergara, 2010). También se considera como beneficio el que los fondos puedan saber sobre la situación salarial de cada uno de los asociados, lo que proporciona una buena información financiera.

Otro aspecto a su favor es la ventaja que tiene de reinvertir sus excedentes de operación en fondos patrimoniales al construir capital social, el cual redundará en nuevos servicios para sus asociados, de manera que su función social crece con el éxito de su operación.

La vigilancia que ejercen los asociados representa un beneficio también y previene los malos manejos porque al estar pendientes de todas las actividades se involucran, lo que favorece el liderazgo individual de personas con alto sentido de solidaridad, aspecto que ayuda a ampliar las redes sociales que son parte importante para manejar los problemas comunes.

Los fondos también tienen riesgos, la Supersolidaria (2004) dice al respecto:

Algunas amenazas y riesgos lo representan el entorno macroeconómico del país por el adelgazamiento sistemático del tamaño del Estado que ha conducido a los programas de ajuste institucional y consecuentemente al cierre de empresas de carácter público y el recorte de personal, mercado natural de los fondos, lo cual es un riesgo para su estabilidad por la reducción en el volumen de aportes y la devolución de dinero a que haya lugar a los asociados desvinculados; el no pago oportuno de los descuentos de nómina, por parte de las empresas que se “cuelgan” en sus descuentos; y la desnaturalización de las cooperativas de trabajo asociado, tiende a hacer difícil el enganche de nuevos asociados a los fondos, en tanto que estos nuevos trabajadores no tienen una relación laboral con la empresa. (p.18)

Algunos problemas llevan a la liquidación de estas entidades solidarias lo que puede observarse en los siguientes datos: la Supersolidaria reporta que para enero de 2012 hay 33 entidades solidarias intervenidas forzosamente por aspectos administrativos y 24 de ellas en proceso de liquidación (Ver Anexo 1). De estas entidades el 27,27% (9) eran fondos de empleados, 5 de ellos en proceso de liquidación y 4 intervenidos administrativamente.

Ahora bien, los problemas de las empresas solidarias en ocasiones llevan a tener que llegar a una liquidación voluntaria. La supersolidaria reporta que para diciembre del 2011 había 1.599 entidades en trámites y procesos de liquidación voluntaria, correspondiendo el 39,58% a las cooperativas de trabajo asociado, el 31,08% a las cooperativas, el 16,63% a las precooperativas, el 11,75% a los fondos de empleados y el 0,93% a las mutuales. (Tabla 2)

Tabla 2. *Entidades solidarias en liquidación voluntaria*

Entidades	Número de entidades
Cooperativas de trabajo asociado	633
Cooperativas	497
Precooperativas	266
Fondos de empleados	188
Entidades mutuales	15

Fuente: Supersolidaria. Relación de entidades en liquidación voluntaria, 2011

Sin embargo, estas empresas solidarias son importantes debido a los beneficios que prestan y su crecimiento ha sido notorio en los últimos nueve años como puede observarse en la tabla 3, donde el incremento del número de fondos entre 2002 – 2010 fue 560 entidades, es decir un 37.33%, cifra que se aumentó más durante el periodo 2002 y 2003, lo que equivale al 11,2%. Este comportamiento demuestra confianza en el modelo, además de una importante cultura de reporte que viene acompañada de mayores niveles de educación y tecnología para los fondos de empleados.

Tabla 3. *Comportamiento de los fondos de empleados Años 2002 – 2010*

años	No. Entidades	Activos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes	Cartera	Asociados	Empleados
2002	1.500	1.784.668.410.040	602.271.058.308	318.081.821.451	51.541.502.220	1.313.777.023.993	518.038	7.665
2003	1.688	2.021.292.116.081	666.369.001.534	350.106.982.813	52.692.499.971	1.503.145.877.542	529.796	5.390
2004	1.779	2.272.601.967.617	771.536.390.584	379.882.103.744	58.312.938.827	1.707.201.514.989	589.322	5.489
2005	1.852	2.852.583.739.001	1.038.193.385.966	1.738.619.527.147	77.390.265.131	1.908.804.795.730	629.828	6.259
2006	1.866	2.890.309.577.739	982.175.622.826	428.874.500.677	59.314.122.681	2.155.713.445.954	651.210	7.843
2007	1.921	3.220.368.010.480	1.097.901.831.925	491.564.188.229	69.727.879.202	2.515.674.753.868	703.336	8.426
2008	1.972	3.542.847.761.656	1.204.528.024.910	540.675.396.156	82.030.860.226	2.756.169.976.369	758.376	8.397
2009	2.007	3.926.103.336.236	1.341.886.790.317	585.800.843.523	100.074.277.141	3.000.178.636.229	789.736	5.202
2010	2.060	4.317.558.578.984	1.468.778.899.567	569.171.677.476	94.896.248.702	3.299.476.700.634	800.982	5.449

Fuente: Elaboración propia. Con base en datos estadísticos de Confecoop y Supersolidaria

Se aprecia que el volumen de los activos de los fondos de empleados muestra una variación total de \$2.532.890 millones del año 2002 al 2010, que equivale al 141.92%, siendo el periodo 2004-2005 el que presenta mayor variación con \$579.981.771.384 millones que equivale al 25.52% con relación al año anterior.

Es evidente el fortalecimiento patrimonial de los fondos de empleados en los últimos ocho años. Esta evolución se refleja en un incremento patrimonial de \$866.507.841.260, que equivale al 143.87% durante el total de los años analizados, observándose la mayor variación de \$266.656.995.382 en el periodo 2004 - 2005, lo que representa el 34.56% con relación al año inmediatamente anterior.

Los ingresos del sector han tenido un crecimiento de \$251.089.856.026 millones en los últimos ocho años equivalente al 78.94%. Se resalta el gran incremento en los ingresos en el año 2005, equivalente al 357.67% con relación al año anterior: adicionalmente, es importante destacar que este rubro ha registrado un descenso de \$16.629.166.047 en 2009 - 2010, como quiera que la variación en términos porcentuales fue del -2.83% de un año a otro.

Para el periodo de años visto el comportamiento de los excedentes es favorable, registrando un incremento de \$43.354.746.482, que en variación porcentual se traduce en un 84.12%.

La cartera de los fondos de empleados creció durante el periodo analizado \$1.985.699.676.641, lo que representó un incremento porcentual de 60.18%.

Los fondos de empleados vinculan directamente cerca de 805.109 asociados, presentando un incremento de 287.071 durante el periodo analizado, que representa un crecimiento del 55.42% en los ocho años analizados.

Como puede deducirse de lo anterior, los fondos de empleados han tenido un crecimiento en todos los aspectos (activos, patrimonio, ingresos, excedentes, cartera, número de asociados, número de empleados) y son una forma de organización empresarial solidaria que ha mostrado en los últimos años un desempeño satisfactorio que se traduce en un mayor número de personas beneficiadas de las bondades propias de este modelo asociativo cooperativo.

4.2.3 Margo legal de los fondos de empleados. El marco que regula los fondos de empleados está enmarcado dentro de las siguientes leyes y decretos:

Ley 79 de 1988, creada con el propósito de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional. No existiendo un marco propio para los fondos de empleados, esta ley se aplicó a ellos como parte de las empresas solidarias. Los objetivos de esta ley fueron los siguientes:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.

Decreto 1481 de 1989, donde se determina la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados. Esta normatividad colocó los fondos de empleados en un lugar importante dentro de las otras formas asociativas sin ánimo de lucro, reconocidos a partir de la ley 79/88.

Ley 454 de 1998, reglamentó los fondos como pertenecientes al sector de la economía solidaria, según lo señalado en el párrafo segundo del artículo sexto de esta ley.

Ley 546 de 1999, donde se incluyó a los fondos de empleados como originadores de crédito para vivienda, con lo cual se ampliaron las expectativas y oportunidades de los trabajadores, entendiendo que toda actividad económica y social puede organizarse como empresa sin ánimo de lucro, creándola para producir y distribuir eficientemente los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los asociados.

Decreto 2488 de 2002, donde se autorizó a los fondos el manejo de las cuentas de ahorro programado para los postulantes al subsidio de vivienda de interés social, exigiéndoles el cumplimiento de lo siguiente:

- Los fondos de empleados interesados en ser depositarios del ahorro programado para el subsidio familiar de vivienda, deben solicitar autorización a la Supersolidaria, quien los autorizará cuando se acredite su viabilidad administrativa y financiera.

- Las juntas directivas de los fondos de empleados que quieran manejar cuentas de ahorro programado deberán contar con la aprobación de la asamblea general de asociados.
- Los fondos de empleados no están autorizados para adelantar directamente planes de vivienda como constructores.
- La tasa de interés que se le reconozca al ahorro programado será la fijada en el respectivo reglamento de cada fondo de empleados, la cual, en todo caso, no podrá ser inferior a la prevista para el ahorro permanente.
- Los fondos de empleados deben estudiar la capacidad de endeudamiento de los asociados solicitantes, antes de autorizar la apertura de la cuenta de ahorro programado, con el fin de determinar la viabilidad del tipo de vivienda a la cual aspiran y el monto del crédito que pueden asumir.
- El monto que se obliga a ahorrar el asociado no podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de su ingreso mensual o de los ingresos del grupo familiar.

Decreto Nacional 975 de 2004, en este decreto se confirió a los fondos de empleados y a otras entidades aprobar las cartas de crédito para la obtención de vivienda popular de sus asociados, posteriormente fue modificado por el Decreto 3169 de 2004, donde se señaló que estas instituciones deben hallarse sometidas al control, vigilancia e intervención del Estado.

Ley 1391 de 2010, donde se hizo una reforma a la norma rectora de los fondos de empleados, con el fin de adecuarla a las actuales condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que permitió la creación de un Fondo de Inversión Empresarial Solidario (FIES), con el fin de impulsar y desarrollar proyectos productivos en bien de los asociados a este tipo de economía solidaria.

Por otra parte, se amplió el vínculo de asociación, dado que la actual contratación laboral ponía en riesgo la supervivencia de los fondos, pero dejando a la Asamblea General la responsabilidad de limitarlo, lo que da oportunidad a los trabajadores asociados a cooperativas u otra clase de asociación solidaria de pertenecer a ellos.

Una vez expuesto el marco legal de los fondos de empleados, a continuación se presenta lo relativo a los factores que contribuyen a un desarrollo empresarial, considerando que el tema de este trabajo está relacionado con ellos y son parte importante dentro del marco teórico que sustenta la investigación.

4.3 FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Las organizaciones empresariales en la búsqueda del mejoramiento de sus procesos y procedimientos para asegurar su permanencia en el mercado, buscan elementos que aporten a su crecimiento y desarrollo, lo que las obliga a identificar cuáles son los factores internos y externos que les permiten surgir y alcanzar el éxito, entendido como la expansión y la continuidad de una acción innovadora, así como la incursión sostenida en nuevos campos de actividad con logros destacados que benefician a la empresa en aspectos importantes como son: el cuidado ambiental, crecimiento económico, desarrollo social, todo ello liderado por un manejo gerencial apoyado en una dirección estratégica y enfocado hacia la responsabilidad social que tienen las empresas actualmente.

En el caso de las empresas de economía solidaria, Ricardo Dávila (2004), considera que el éxito se da por la continuidad de una acción favorable para la comunidad, donde se ven beneficiados aspectos relativos a lo social y ecológico, no únicamente en lo financiero y una modernización, que si bien son importantes, deben ir acompañados por el nivel de cooperación de los asociados, dado que como se mencionó anteriormente la economía solidaria involucra un liderazgo compartido y confianza entre los asociados para lograr fortalecer el modelo

solidario y así mismo los impactos que se producen en el contexto social y económico donde se llevan a efecto las acciones.

Dávila (2004), señala que las condiciones de éxito en el ambiente solidario están dados por:

- *El entendimiento compartido de la naturaleza del problema y soluciones alternativas*, porque logra superarse mediante una motivación no estrictamente material.
- *Cuando el proceso de aprendizaje que ha desarrollado la comunidad se traduce en la existencia de conocimiento práctico*, porque al apropiarse de un conocimiento, la comunidad adquiere mayor experiencia y tiene bases para mejorar o atacar el problema, lo cual es favorable para lo que se pueda tener a futuro.
- *Cuando hay un grupo que impulsa la acción colectiva*, que en ocasiones depende del liderazgo del grupo asociado.
- *La existencia de la confianza como fundamento de la acción a desarrollar*, porque en el ámbito solidario la confianza conduce a la lealtad de sus asociados, los cuales operan en el mismo rango de obligaciones y beneficios que son regulados por normas obligatorias para todos.
- *Entendimiento de las interdependencias sociales*, porque el conocimiento de las necesidades y lo que significan para los asociados, permite proyectar el bienestar común mediante la solidaridad de todos para llevar a efecto los programas que se diseñen o planeen.
- *La existencia de principios y valores*, porque se constituye en una ventaja cooperativa y permite que haya equidad en la distribución de los beneficios, lo que conlleva al éxito de la acción colectiva.

- *El sentido de pertenencia*, derivado del modelo cooperativo dado por el doble papel del asociado como dueño y usuario.
- *El liderazgo*, entendido como la capacidad de generar la movilización social para conseguir el bienestar de la comunidad.
- *La capacidad gerencial y empresarial*, reflejada en la organización y disciplina financiera de la administración.
- *Apoyo del entorno*, aspecto importante, porque al obrar en conjunto se consiguen mejores resultados. Actualmente la cooperación es un elemento considerado importante en los procesos de las empresas porque permite mejores resultados.
- *La imagen corporativa*, que facilita alianzas con otras entidades y permite mayor integración del sector solidario.
- *Los efectos económicos*, que se reflejan en el crecimiento y desarrollo cooperativo y no permiten la apropiación individual de los ingresos.
- *El aprovechamiento de las políticas gubernamentales*, como factor exógeno que puede beneficiar las empresas de economía solidaria.

Así las cosas, identificar los factores que potencializan el desarrollo de las organizaciones de economía solidaria representa tener presente que ellos deben estar ligados al fortalecimiento en las áreas que por su naturaleza generan bienestar, es decir, son dispositivos fuertes que apoyan los procesos, tanto internos como externos, que al articularse estratégicamente posibilitan el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones, lo que debe ser consecuente con los postulados de un apoyo individual – colectivo que lleve un mejor desempeño socio-económico que les genere bienestar.

Rodríguez (2010, p.24) señala: “La aplicación de los principios y valores que identifican a las organizaciones solidarias permiten la constitución y fortalecimiento de redes sociales y económicas entre los que las conforman y su entorno, que posibiliten sacar el mejor provecho de los recursos y capacidades con las que se cuenta y la creación de alternativas novedosas para resolver los problemas y satisfacer las necesidades”

Por lo tanto, se requiere una buena capacidad de innovación, entendida como un tejido que involucra funciones (investigación, políticas, negociación) que son interdependientes y cuya finalidad es generar productos, servicios y sistemas útiles para la economía, la sociedad y el medio ambiente, mediante la promoción de cambios organizacionales y de nuevas formas de asociar conocimiento, aspectos que son inherentes a la proyección de una buena economía solidaria.

En resumen, conocer los factores de éxito de una empresa de economía solidaria requiere ahondar en los aspectos relacionados con su contribución en términos de solidaridad, cohesión social y actuación en el entorno donde opera, lo cual hace necesario evaluar su desempeño considerando los aspectos mencionados.

4.3.1 Aspectos a evaluar como factores representativos del éxito en las empresas de economía solidaria. Las experiencias empresariales integradas al sector solidario se encuentran influenciadas por unos mecanismos ideológicos y de prácticas económicas, sustentados en el redimensionamiento de factores productivos diferentes al capital, donde las categorías de trabajo y cooperación son básicas y condicionan a las demás fuerzas que intervienen en los procesos productivos, es por esto que al evaluarlas los factores utilizados para las empresas de capital pierden relevancia. Zabala (2004, p.2) señala:

El crecimiento económico, el volumen de operaciones, la expansión comercial, la rentabilidad del capital, la optimización de recursos y demás proporciones que son el centro de la evaluación de toda empresa capitalista, apenas aparecen como

referentes para medir la eficiencia de la empresa social y solidaria, en tanto no constituyen el eje fundamental ni la base para establecer parámetros de éxito empresarial.

Este autor considera que deben tomarse en cuenta varios aspectos que influyen en las condiciones de éxito de cualquier empresa solidaria como son:

- La capacidad de incidir de forma directa en la generación de una buena calidad de vida entre los sujetos sociales hacia los cuales fue dirigida su acción económica y social.
- La respuesta a las necesidades y aspiraciones de los asociados, reflejadas en el cumplimiento estricto del objeto social para el cual fue creada como empresa solidaria.
- La capacidad de establecerse constituyéndose como un nuevo componente de la cultura solidaria de su comunidad.
- El grado de formación que logre con sus asociados en cuanto a la actitud crítica y reflexiva frente a los procesos de desarrollo de la economía de solidaridad.
- La capacidad de generar un ambiente de intercooperación que beneficie a sus asociados, siendo homogéneo en su nivel y autónomo en su individualidad.

Ahora bien, los aspectos que sugiere Zabala (2004) y las condiciones de éxito propuestas por Dávila (2004), serán tomados como referentes para apoyar los análisis del desempeño de Feprofuc, porque podrán ser los factores que han contribuido en lo respectivo a:

- El entendimiento compartido de los problemas expuestos por los asociados y las soluciones que les han dado.
- Procesos de aprendizaje que ha desarrollado el fondo y cómo ha obrado en los asociados
- Cómo han sido impulsadas las acciones colectivas.

- El grado de cumplimiento de las obligaciones y de las normas del fondo por parte de los asociados.
- El entendimiento de las interdependencias sociales mediante proyectos de bienestar para los asociados.
- La existencia de principios y valores.
- El sentido de pertenencia de los asociados.
- El liderazgo de los asociados.
- La capacidad gerencial y empresarial.
- Nivel de apoyo del entorno.
- Alianzas con otras entidades y su nivel de integración.
- El manejo económico del fondo.
- Nivel de aprovechamiento de las políticas gubernamentales.

Considerando que ellos obrarán como referentes para analizar el resultado de las políticas, lineamientos estratégicos, objetivos y metas que ha tenido el fondo para llevar a efecto su gestión con miras al mejoramiento institucional y de su entorno.

Como fuentes o medios de verificación se tomaron los siguientes:

- Estatutos de Feprofuc
- Copias de las actas de las asambleas generales de asociados o delegados, donde se describan las inquietudes, proyectos y soluciones que se han dado a los problemas.
- Estados financieros para conocer la distribución de excedentes, ejecución de los fondos sociales y lo relacionado con los aspectos económicos.
- Copia de informes donde se han realizado ajustes, presentado resultados, u otros, además de las copias de las actas de los comités de apoyo respectivos.
- Entrevistas con los directivos de Feprofuc.
- Encuesta a los asociados.
- Conversaciones informales con directivos y asociados al fondo.

- Estadísticas de las entidades de segundo y tercer grado que agrupan a las empresas de economía solidaria, para analizar el desempeño de Feprofuc respecto al sector fondista.

Una vez expuesto el marco teórico que sustenta la investigación, a continuación se procede a presentar el Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central.

5. FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CENTRAL (FEPROFUC)

5.1 RESEÑA HISTÓRICA DE FEPROFUC

El Fondo de Empleados tiene su ubicación en la ciudad de Bogotá, en la carrera 5ª No 21-38 dentro de las instalaciones de la sede centro de la Universidad Central. Feprofuc es un fondo pequeño que tiene actualmente 574 asociados. Lleva activo 29 años de vida activa.

Este fondo debe su origen a la visión de emprendimiento que tuvieron los doctores Jorge Enrique Molina y José Orlando Ruiz Jasbon, quienes se reunieron en la sala de profesores de la Facultad de Contaduría con treinta dos empleados y profesores, con quienes compartieron y analizaron los principios del cooperativismo y convencieron para que se unieran en este proyecto que sería beneficioso para todos.

Desde este día, nació el fondo el 8 de septiembre de 1982, allí fue nombrada la Junta Directiva constituida por:

Tabla 4. *Primera Junta Directiva Feprofuc*

Principales	Suplentes
Gabriel Aristizabal Hoyos	Ángela María Moncada
Myriam León Guevara	Martha Rosas
Francisco Guerra	Cielo López Muñoz
Graciela Molano	Nancy Bustos
Cecilia Ortiz Portela	Luz Marina Montoya

Fuente: Feprofuc

A continuación se procedió a efectuar los siguientes nombramientos:

Gerente: Orlando Ruiz Jasbon

Suplente: Hernán Pulido

Revisor Fiscal: Pedro Guevara

Suplente: Manuel Panesso

Tesorera: Yolanda Vela Flórez

Suplente: Teresa Pulido de Rojas

Estos nombramientos permitieron conferir poder al representante legal para tramitar el reconocimiento de la Personería Jurídica del fondo. (Acta No1, 1982)

Feprofuc fue fundado por voluntad unánime de sus asociados, como una entidad de carácter privado, con la finalidad de fomentar el ahorro y estrechar entre sus miembros y asociados los vínculos de compañerismo, solidaridad y ayuda mutua, prestándoles a los mismos toda clase de servicios dentro de los recursos, capacidades y reglamentos.

Feprofuc, es una entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica 1391 del 19 de julio de 1983 otorgada por el Dancoop, inscrita ante Cámara de Comercio bajo el No. 3686/97. Se rige por sus estatutos, la normatividad colombiana y la normatividad cooperativa: Decreto ley 1481 de 1989 y ley 454 de 1998. Entidad vigilada actualmente por la Superintendencia de Economía Solidaria.

El fondo es contribuyente del impuesto de renta y complementarios, artículo 19-2; presenta impuestos de: industria y comercio, retención en la fuente y acogiéndose a la nueva normatividad y a la reforma tributaria ley 788 de diciembre 27 de 2002 la cual convierte a la institución como un ente recaudador del impuesto GMF (Gravamen a los Movimientos Financieros), el cual es descontado sobre cualquier valor débito que se genere a la cuenta del ahorro permanentes y deberá cancelarse de manera semanal ante el Banco Agrario.

Poco a poco el fondo comenzó a crecer y a generar confianza entre los asociados, quienes además de apoyarlo, difundieron entre el resto de los empleados sus beneficios. Cada uno de los integrantes del fondo operaba desde su oficina en un comienzo. Posteriormente, gracias al apoyo del rector de la universidad, Dr. Jorge Enrique Molina, le fueron asignados espacios apropiados para su funcionamiento. La universidad aportó un auxilio de capital por petición del fondo, que posteriormente se consolidó gracias a los aportes de los asociados y algunas actividades para recolección de fondos, como la rifa de un carro que fue un éxito. (Acta No. 19, 1983)

En sus inicios el fondo tenía una estructura conformada por una junta directiva, gerencia, secretaria tesorera y asistente contable (Figura 4). Las líneas de crédito con las que se contaba estaban limitadas a: crédito ordinario, crédito de consumo, crédito de interés social y varios. Por otro lado se promovían actividades culturales dentro y fuera de la institución con la participación de la familia de los asociados.

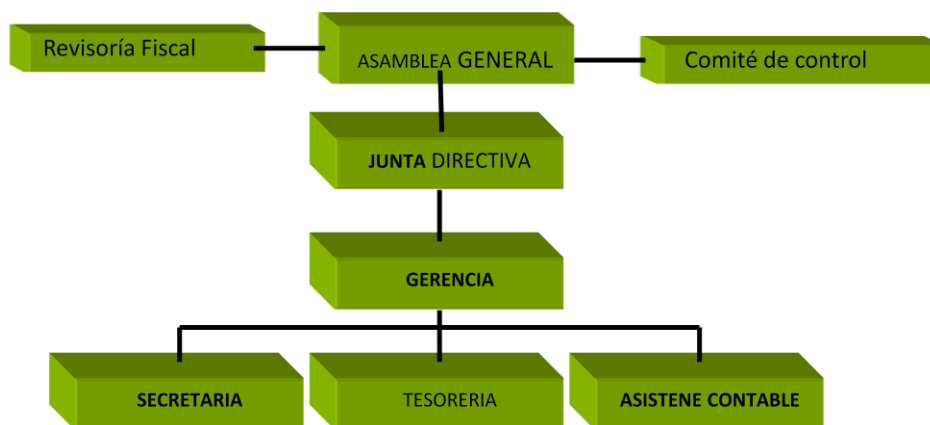


Figura 4. Estructura orgánica inicial de Feprofuc

Como puede observarse es una estructura simple que abarca los aspectos importantes para el manejo inicial de una empresa solidaria, encaminada a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Actualmente el fondo cuenta con 574 asociados (Tabla 5) que participan activamente en los programas propuestos por la Junta Directiva.

Tabla 5. *Clasificación de los asociados*

FEPROFUC	
Profesores de tiempo completo	182
Docentes catedráticos	62
Profesores de medio tiempo	13
Secretario general de la universidad	1
Directores de dependencias	15
Asesores	6
Asistentes	9
Coordinadores	14
Profesionales	41
Auxiliares de Oficina	139
Administradores	2
Auxiliares de servicios generales	26
Analistas	4
Monitores y auxiliares de investigación	5
Técnicos	17
Auxiliares de laboratorio	5
Supervisores	3
Per. de control y seguimiento.	1
Auxiliares de obra	9
Desempeños varios	14
Entrenadores.	6
Total asociados a Diciembre de 2010	574

Fuente: Elaboración propia sobre informes facilitados por Feprofuc

De igual manera cuenta con diferentes comités como son:

Comité de control social. Este comité tiene como función velar porque los actos de la administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial, a los principios de los fondos de empleados. Otra función es la de informar a los directivos sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento del fondo y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto, deben adoptarse. También hace parte de sus funciones conocer los reclamos que presenten los asociados en cuanto a la prestación de los servicios, trabajar en solucionarlos y sugerir los cambios necesarios o las sanciones.

Comité de crédito. Sus funciones son las de analizar previamente las solicitudes de crédito antes de cada reunión con la Junta Directiva. También asumen la responsabilidad de aprobar o denegar las solicitudes de crédito y justificar dicha decisión. Por otra parte orientan a la Junta Directiva sobre las inquietudes de los asociados respecto a otras opciones de crédito.

Comité de Comunicación. Este comité tiene a su cargo la responsabilidad de apoyar a la Junta Directiva y a la Gerencia del fondo en los procesos de planeación, generación y divulgación de contenidos e información con el objeto de comunicar y promocionar de manera satisfactoria la información para todos los asociados, en todo lo que se considere de interés general y beneficio de ellos. Así mismo se encarga del manejo de todo el material publicitario que involucre promoción, motivación e información de las diferentes actividades que se planeen.

Comité de integración. Las funciones de este comité están orientadas a proporcionar a los asociados actividades lúdicas y de esparcimiento, con el fin de tejer redes sociales que les permitan interactuar a los asociados y sus familias. Es importante destacar que la recreación no es una actividad complementaria, sino que por el contrario, se desarrolla como parte de un continuo crecimiento al interior del proyecto de vida del ser humano; por tanto, ésta se explica como parte del tiempo libre real que la persona posee y que le sirve como un espacio de distensión y de relajamiento al cual llega como fruto de una necesidad tanto física como mental, aspecto que el fondo tiene muy presente, lo cual es apoyado por su directiva, como lo señala el Dr. Rodrigo Santos, Revisor Fiscal del fondo durante catorce años:

“Las actividades de integración tienen una demanda inmensa, incluso más que las de la misma universidad en las actividades que hace a los asociados, es decir, si comparamos las actividades que hace la universidad Vs las actividades del fondo, el fondo se lleva por delante la universidad”. (Entrevista Santos, 2011), lo cual ha sido comprobado en las encuestas realizadas, que permiten observar la importancia que estas actividades tienen para los asociados a quienes les gusta mucho la fiesta de integración (67,35%), los regalos, el día de

los niños y la celebración del día de las madres (42,15%), que han sido parte de las estrategias que se han implementado para generar sentido de pertenencia hacia Feprofuc.

Además este comité tiene entre sus funciones buscar alianzas con otros fondos, como actualmente tiene con el fondo del ministerio público para ofrecer a sus asociados la posibilidad de utilizar las cabañas que tiene en Melgar y Santa Marta a precios bajos, con cooperativas como Coopava que es la cooperativa de trabajadores de Avianca, con el fin de ampliar los servicios de sus asociados, dado que Feprofuc carece de una infraestructura que incluya centros vacacionales, servicios turísticos, sede social, por nombrar algunos, los cuales puede obtener para sus asociados a través de convenios con otras entidades a mejores precios que para los particulares.

Comité de educación. Su función es planificar, ejecutar y hacer el seguimiento de todas las actividades en materia educativa, con el fin de generar una cultura soportada en los principios y la filosofía solidaria entre los asociados y su entorno, además de promover las capacitaciones que se vea son necesarias para instruir a todos los socios sobre lo concerniente a las ventajas del manejo asociado de los problemas y objetivos que mejoren la comunidad. También forma parte de sus responsabilidades proponer talleres, seminarios, etc. que estén asociados a necesidades de capacitación que sean evidentes para mejorar los conocimientos de los socios y de sus familias, con el fin de mejorar su calidad de vida.

Todo lo anterior tiene la proyección de ayudar y velar porque sus asociados cuenten con diferentes alternativas de servicios, conozcan y aprovechen los privilegios de ser asociado y permitan que las proyecciones que se tienen de buscar e incrementar su base de asociados de manera que todas las personas vinculadas laboralmente a la Universidad Central sean parte del fondo, así como de fomentar en sus asociados una cultura más agresiva del ahorro, que le permita al fondo contar con mayores recursos, tanto para el servicio de las líneas de crédito, como las actividades educacionales y recreativas, que mejoren la calidad de vida de los asociados.

Las actividades actuales del Feprofuc se enmarcan en:

Actividad comercial. El servicio de crédito se considera como una de las principales actividades, procurando que su utilización se haga en forma racional y técnica, a fin de que contribuya efectivamente al mejoramiento de las condiciones del asociado y de su familia. El presidente del fondo lo expresa así:

Otro programa muy bueno son las líneas de crédito, nosotros hoy en día tenemos líneas de crédito hasta para viaje, por calamidad, consumo, interés social, de exceso de liquidez, les estamos dando todas las alternativas al asociado para que pueda satisfacer sus necesidades, nos falta ampliar el de vivienda pero para ello nos hace falta un poquito más de recursos. Y de pronto mirar a ver si podemos hacer un apalancamiento con una entidad financiera. (Entrevista con Duque, 2011)

El Gerente General dice al respecto: “Les aumentamos los aportes y es una actividad que siempre les rinde al asociado aparte de los gastos normales y eso gusta. Últimamente hay algo fundamental, los préstamos son extra rápidos, hoy viene alguien y en dos o tres horas tiene su crédito. (Entrevista Ruíz, 2011).

El crédito se otorga exclusivamente a los asociados en la forma y condiciones estipuladas en el reglamento interno (Estatutos) y accesorio el reglamento de crédito. Por otra parte, las líneas de crédito se han ampliado y están orientadas a satisfacer las necesidades particulares de cada uno de sus asociados, entre estas se pueden mencionar: crédito rápido, crédito de consumo, crédito ordinario, crédito de educación, crédito de salud y calamidad doméstica, crédito recreación, crediaporte e interés social, todos ellos encaminados a mejorar la calidad de vida de sus asociados (Tabla 6). Es necesario mencionar que el fondo ha contado con la gerencia de los doctores Orlando Ruiz inicialmente y Manuel Germán Martínez (durante 17 años), quien ha participado como directivo en varias entidades de economía solidaria, lo que ha garantizado el manejo de un ejecutivo con mucha experiencia en esta clase de entidades.

Feprofuc, a través del tiempo continúa presentando unos excelentes resultados económicos, como lo demuestra el patrimonio actual que posee representado en \$507.306.172 a diciembre de 2010, cifra superior al año 2002 que fue de \$209.326.750 millones y en los excedentes de 2010 que fueron \$154.924.762.7 mostrando un mayor incremento respecto al año 2002 que fue de \$57.939.146.13, lo cual ha sido producto de muchos factores entre los que se pueden destacar: alto grado de confianza de los asociados hacia su dirección procurando acertar en los servicios prestados y a su vez la utilización de los mismos por sus asociados, para lo cual han hecho convenios con otras entidades que les pueden facilitar mayor cobertura de crédito a los asociados (Ver tabla 5), como lo reconoce su actual Presidente:

Si, nosotros tenemos convenio con el fondo de empleados de la Procuraduría, tenemos con Coomeva, ese lleva más de un año. Lo que pasa es que no lo hemos explotado porque con Coomeva podemos obtener cualquier línea de crédito, cualquier línea todo lo que tenga Coomeva lo podemos obtener nosotros. Inclusive podemos manejar turismo. Por ser asociado al fondo todos los asociados tienen acceso a los servicio de Coomeva y tienen unos descuentos especiales, lo que pasa es que no lo hemos sabido aprovechar y ni los hemos divulgado suficientemente, de pronto nos falta un poquito en eso. También tenemos con almacenes de grandes superficies como Alkosto, Carrefour, Éxito. En este momento el que más se está manejando es Alkosto. (Entrevista con Duque, 2011)

Tabla 6. *Líneas de crédito de Feprofuc*

LÍNEA	DESTINACIÓN	GARANTÍA	PLAZO	MONTO PRÉSTAMO HASTA	TASA DE INTERÉS
RÁPIDO	Libre inversión	Pagare y Letras o Cheques	12 meses	\$1.000.000	1.7%
ORDINARIO		Dos codeudores y Pagaré	60 meses	3 veces los aportes sociales	1.7%
CONSUMO	Libre inversión	Dos codeudores y Pagaré	36 meses	1.5 veces los aportes sociales.	1.7%
EDUCACIÓN	Específica	Pagare y Dos Codeudores	12 meses	1.5 veces los aportes sociales	1.0%
CALAMIDAD DOMÉSTICA	Específica	Pagare y Dos Codeudores	24 meses	1.5 veces los aportes sociales.	1.0%
RECREACIÓN Y TURISMO	Específica	Pagare y Dos Codeudores	36 meses	1.3 veces los aportes sociales.	1.5%
CREDIAPORTE	Libre inversión	No requiere codeudores	12 meses	El 100% de los Aportes	1.0%
NÚCLEO DE INTERÉS SOCIAL	Vivienda compra	Dos codeudores, Pagaré, Hipoteca o	60 meses	35 smmlv	1.7%
	Remodelación vivienda	prenda real según la destinación.	48 meses	15 smmlv	
	Vehículos		48 meses	30 smmlv	
	Electrodomésticos		48 meses	15 smmlv	

Fuente: Feprofuc, 2011

Ahora bien, las tasas de interés de los créditos otorgados a los asociados de Feprofuc no siempre son más bajas que las tasas de interés bancario destinados a los hogares, las cuales a principios de 2011 se ubicaban: la de consumo 17,31%, vivienda 12,80% y microcrédito 33,11% (Banrepública, 2011), pero debe entenderse que el fondo obtiene el dinero de los aportes, para hacer los préstamos exclusivamente a sus asociados por valores que tienen relación directa con el monto de los aportes acumulados de ellos y la velocidad de aprobación de los créditos es mucho más alta que la del grueso de las instituciones prestamistas, así como son menores las garantías solicitadas.

Actividad solidaria. Feprofuc se hace presente con los siguientes servicios solidarios:

1. Seguro funerario para los asociados y familiares. Se efectúa por periodos de un año y su costo es subsidiado en un 70%.
2. Calamidad doméstica.
3. Nacimiento o adopción de hijos.
4. Por necesidades educativas especiales de hijos del asociado que generan costos especializados y terapéuticos.

Actividades de recreación. Se realizan teniendo en cuenta las fechas conmemorativas del año, como son: el día de los niños, día de las madres, la fiesta de fin de año y se participa activamente en las actividades desarrolladas por la Universidad Central como por ejemplo las Olimpiadas Centralistas. Estas actividades contribuyen a fortalecer las redes sociales y motivan a los asociados y sus familias a profundizar su sentido de pertenencia al fondo, lo cual es importante para su directiva: “Las actividades de integración, las fiestas a los niños, el regalo de fin de año son elementos que aportan a los asociados, año tras año el fondo nunca les ha fallado en eso, siempre ha habido excedente, siempre para cumplirles” (Entrevista con Ruíz, 2011).

Las actividades de recreación han sido parte importante desde hace varios años, como lo expresa el Dr. José Villada, quien fuera Presidente de Feprofuc durante catorce años:

Durante el tiempo que yo estuve siempre hubo una permanente preocupación por la parte social y también hubo que mirar la parte financiera, que es una parte muy importante para un fondo de empleados por los servicios que se le prestan a todos los asociados y en cada periodo de las juntas directivas trataba de mejorarse, sobre todo en servicios y como decía la tesorera, el seguro funerario que fue instaurado cuando yo era presidente, fue una lucha tremenda porque algunos asociados decían que eso era llamar la muerte, como decían algunos, y también la parte de recreación. La parte de recreación

que era muy importante para la familia, para los hijos de las familias y para los asociados, también cursos de capacitación, de artes para que los asociados puedan tener unos ingresos adicionales de su labor social aquí en la universidad e inclusive extendido a su familia. (Entrevista con Villada, 2011)

Los cursos de capacitación fueron contratados con la proyección de crear espacios lúdicos para los asociados, donde tuvieran interacción y cambiaran la rutina del trabajo, Villada lo expone así:

Se contrataba con diferentes personas que pasaban solicitudes de servicios para dictar los cursos e incluso a veces con la misma universidad, por ejemplo en pintura, en cerámica, en diferentes áreas del conocimiento y artes. Estas propuestas no generaban controversia, al contrario, esas propuestas enriquecieron el sentido de pertenecía de los asociados del fondo de empleados porque participaban mucho, se hacían los días sábados y la asistencia era bastante nutrida. (Entrevista con Villada, 2011)

Educación cooperativa y solidaria. Consiste en la formación, capacitación y entrenamiento de los asociados, directivos y administradores del fondo de empleados, lo cual es necesario como lo confirman los resultados de la encuesta llevada a efecto por los Asesores de Funceydes (2011), donde un 43,76% de asociados encuestados indicaron no tener formación solidaria, situación que requiere formar personas con espíritu cooperativo permanente y moral, lo que se reflejará en términos del impacto social en la vida de la comunidad, debido a los logros conseguidos frente a los problemas detectados y a los que se quiso atender.

La formación en lo solidario ha sido y será una preocupación constante de la directiva del fondo, por ello se desarrollan actividades que creen sentido de pertenencia y ayuden a construir un tejido social para incentivar el liderazgo entre los asociados, que permita continuar hacia el futuro, lo cual es reconocido por su actual presidente:

Nosotros hemos visto que poco a poco se va incentivando y manejando ese sentido de pertenencia, un poquito complicado sobre todo cuando en la cabeza no lo manejamos bien. La mayoría está comprometida con el fondo, a nosotros nos toca acercarlo un poco más a ellos, solo piensan en las actividades y en su crédito pero hay que incentivarlos para que se capaciten, esta la da el fondo. El día de mañana no serán los mismos directivos, para ello tienen que capacitarse las personas que deseen llegar a la dirección del fondo. Hay que formarlos, y esto lo empezamos hace tres años, pero a veces se complica porque esos cursos no es fácil que los hagan, sin embargo hay seguimos insistiendo. (Entrevista con Duque, 2011)

Tecnología. Feprofuc cuenta con un Software SICOOP++ que permite obtener claridad y exactitud de la información tanto a nivel contable como administrativo. La cual provee de las herramientas necesarias tanto para consulta (estados de cuenta, número de asociados, cartera e información contable) como para analizar las diferentes variables que en un momento dado puedan afectar el normal funcionamiento del fondo. Esta tecnología se implementó por el trabajo de su Gerente General Dr. Orlando Ruíz Hasbun, quien tiene Maestría en Ciencia de Computación y un Doctorado de Ingeniería de Software en E.U.

5.2 ELEMENTOS CONCEPTUALES QUE ORIENTAN A FEPROFUC

El fondo de empleados se soporta en los principios corporativos, expresados en sus valores y creencias que se ven reflejados en sus principios y sirven de marco para establecer su misión, visión y objetivos, aspectos que se constituyen en una norma de vida que da soporte a su organización y orienta a sus asociados.

Principios corporativos. Para el fondo de empleados son valores fundamentales, representativos y claros de su filosofía los siguientes: (Figura 5)

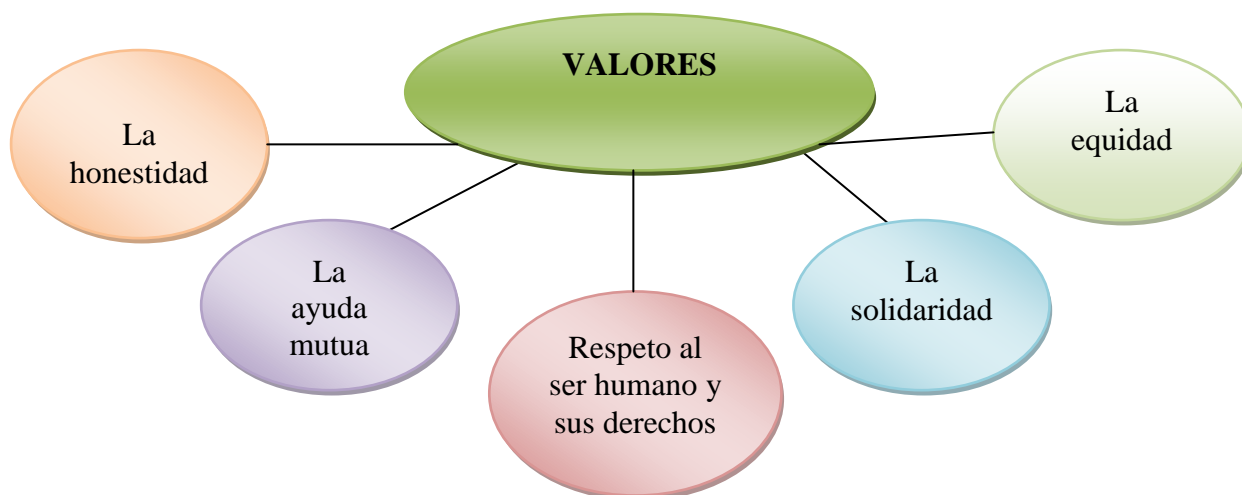


Figura 5. Valores de Feprofuc

Sin embargo, estos principios corporativos se han ampliado y en el Plan Estratégico del año 2010, que fue diseñado por el comité nombrado para llevarlo a efecto, se observa un cambio orientado a ampliar estos principios, los cuales se consideraron no representativos totalmente de la problemática actual, la cual fue estudiada y analizada cuando el fondo tuvo que replantear su direccionamiento estratégico para cumplir totalmente con el Plan Estratégico Socio Empresarial (Pesem), donde se hicieron seminarios, conferencias y un asesoramiento de la Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios Profesionales “Asesoramos Cta”, lo que llevó a analizar los valores y principios corporativos de Feprofuc, optando por los descritos en la tabla 7.

Tabla 7. Actuales principios corporativos de Feprofuc

Principios Corporativos	
1. La justicia	1. La honestidad
2. La igualdad	2. La responsabilidad con la comunidad y la sociedad
3. La equidad	3. La competitividad
4. La responsabilidad	4. La ayuda a los demás
5. La democracia	5. La atención a los demás
6. La solidaridad	6. La calidad organizacional

Fuente: Feprofuc, 2011

Los anteriores principios corporativos enmarcan y definen lo que es la orientación estratégica del fondo actualmente y en ellos fue considerada la situación del país y la necesidad de resaltar más la importancia de la empresa solidaria, dentro de un contexto de afianzamiento de la ética tanto individual, como empresarial, porque:

1. Justicia: es un principio que garantiza la libertad individual de todos en un orden social que protege determinados intereses considerados esenciales por la mayoría de los miembros de la sociedad.
2. Igualdad: es un principio de adhesión voluntaria y abierta, donde con un manejo democrático no se conceden privilegios ni se establece diferencias; donde los asociados, directivos y administradores no tengan atributos que no puedan estar al alcance de todos los asociados.
3. Equidad: Aplicada entre otros aspectos a la participación económica de los asociados, donde todos pueden disfrutar equitativamente de los excedentes y tienen beneficios en proporción a las operaciones que se realizan en la organización solidaria. Equidad no significa dividir los excedentes en partes iguales entre los asociados, sino dependiendo de su relación con la organización.
4. Responsabilidad: elemento con el cual se relaciona la obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir y asumir las consecuencias de las acciones y decisiones. Este valor implica tratar de que todos los actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Significa asumir las propias responsabilidades en la conducción del fondo de empleados.
5. Democracia: es uno de los elementos por los cuales se reconoce la verdadera organización solidaria. El valor de la democracia implica la amplia y decidida participación de los asociados no solamente en el uso de los servicios sino en el control y gestión de su organización.

6. Solidaridad: implica dos principios: cooperación entre organizaciones y fundamentalmente con el interés por la comunidad. El fondo de empleados propende por el desarrollo de su comunidad, es solidario y participa en la solución de los problemas de la gente más necesitada.
7. Honestidad: un valor de los más importantes, implica ser honrado, razonable y justo. Los asociados directivos deben ser transparentes en sus actuaciones y defender los intereses de los asociados que representan con justicia y decoro.
8. Responsabilidad con la comunidad y la sociedad: todo asociado debe cumplir una función social, la cual debe ser desempeñada con responsabilidad ya que representa los valores de una comunidad que lo conoce y confía en él, y por tanto debe vincularse a los diferentes programas, eventos y actividades que desarrolle la organización.
9. Competitividad: Feprofuc presenta un portafolio de alta calidad con precios accesibles, mejores que en el mercado externo, direccionados a las necesidades de un grupo heterogéneo como el que conforman los trabajadores de la Universidad Central.
10. Atención a los demás: el vínculo del asociado con su organización solidaria implica no solamente atender sus propias necesidades sino colaborar con las de sus vecinos y familiares.
11. Calidad organizacional: la organización solidaria requiere que los asociados la ayuden y se colaboren entre sí, se requiere del conocimiento de los dos y debe tener presente el riesgo y la prudencia tanto en la consecución de recursos como en su utilización. (Feprofuc, 2011)

Como puede deducirse de lo anterior, Feprofuc orienta sus valores y principios corporativos para crear el sentido de pertenencia en sus asociados, mediante el respeto mutuo, la confianza en los buenos manejos, el ser solidario con los problemas comunes, el reparto de obligaciones

y beneficios de forma equitativa y la ayuda mutua para solucionar necesidades, trabajando por una sociedad más responsable, es decir aplicar los principios cooperativos.

Misión. El fondo de empleados tiene como misión “la satisfacción de necesidades y expectativas de sus asociados, mediante la prestación de servicios de ahorro, crédito y bienestar; que permitan la retribución justa a sus asociados, familia y a la comunidad de la Universidad Central”. (Feprofuc, 2011)

Visión. “Ser una empresa líder en el sector solidario, en el financiamiento de sus asociados, con una base social ampliada y consciente del significado solidario, fomentando el hábito del ahorro, apoyados en el potencial humano que brinda la Universidad Central y los avances de la ciencia y la tecnología al servicio de los asociados, con servicios competitivos y alianzas estratégicas preferiblemente con el sector solidario.” (Feprofuc, 2011)

Objetivos. Se basan en los presupuestos de la economía solidaria, porque se proyecta para alcanzar resultados a mediano y largo plazo mediante la contribución al mejoramiento integral de las condiciones de vida de los trabajadores de la Universidad Central, sus familias y la comunidad, garantizando la transparencia y honestidad de sus acciones, tratando de consolidarse como una organización fondista económicamente fuerte y sostenible, que trabaja por el desarrollo de una sociedad más equitativa, brindando servicios de ahorro y crédito a los asociados, además de brindar la oportunidad de comprometerlos con la cultura organizacional como medio de proteger el poder adquisitivo que les brinda el ahorro programado a sus asociados, y la oportunidad de patrocinar las iniciativas empresariales autosugestionadas por los asociados mediante alianzas estratégicas con otras entidades del sector solidario y del sector comercial.

Ahora bien, entendiendo que toda organización del sector solidario debe ser facilitadora en la creación de espacios que permitan llevar a cabo una verdadera participación en la comunidad, sus valores, principios y objetivos deben ser coherentes con la problemática que exista y por lo mismo, su direccionamiento estratégico tiene que considerar algunos aspectos influidos por las

externalidades que afecten a sus asociados, situación que ha sido tomada muy en cuenta en la proyección de los valores corporativos de Feprofuc, lo que es una de las fortalezas de este fondo.

Por otra parte, este cambio o ampliación de la proyección de los valores corporativos se constituye en un distintivo especial, propio y exclusivo de este fondo, dándole una identidad que lo hace diferente a otros fondos, a la vez que amplía el direccionamiento estratégico de lo solidario, porque en su manejo se toman más en cuenta los factores exógenos que afectan a los asociados, que pueden ser consecuencia de los problemas políticos, sociales, culturales, que sufre un país en determinado momento y que no pueden ser ajenos a la organización solidaria.

Una vez expuesta la filosofía corporativa donde descansa el quehacer de Feprofuc, a continuación se presenta la metodología escogida para el análisis de su modelo de gestión socio-económica para tener elementos que permitan hacer comparaciones, deducciones y señalamientos que destaquen su contribución en términos de solidaridad, cohesión social y actuación empresarial, tomándolos como indicadores que permitan destacar los factores que se consideran han aportado a su éxito y permanencia en el tiempo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva, donde fue necesario utilizar métodos cualitativos y cuantitativos en la evaluación de las características y estructuras más relevantes de Feprofuc y para establecer criterios claros y específicos para el análisis de los resultados.

En este estudio se partió de la observación sobre las características de Feprofuc y su desenvolvimiento en el entorno de economía solidaria. Se realizó el análisis de la información estadística, de los documentos e informes de gestión proporcionados por la entidad analizada.

6.2 FUENTES DE CONSECUCCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de las diferentes etapas del proceso de investigación se acudió a:

Fuentes primarias. Entrevista estructurada a los directivos del fondo de empleados, encuesta a profesores, administrativos y servicios generales asociados a Feprofuc. Actividad con grupos focales incluyendo asociados más antiguos.

Fuentes secundarias. Legislación pertinente al tema, documentos que se encontraron sobre economía solidaria, informes de gestión presentados por Feprofuc que permitieron fueran examinados, documentos encontrados en revistas, artículos especializados correspondientes al tema, informes y boletines publicados por Feprofuc, la Supersolidaria, Confecoop, Dansocial, Conpes, Ascoop y la bibliografía que sirvió como piso teórico sobre la economía solidaria. Para comparar, analizar y obtener las conclusiones respectivas fueron analizadas las teorías con los diferentes puntos de vista de cada autor u organización.

6.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

En la primera etapa se elaboró una guía de análisis con el propósito de definir la información necesaria para identificar los factores que deberían ser considerados a investigar, tomando como fuentes las condiciones de éxito referidas por Ricardo Dávila (2004).

Se elaboró un formato de entrevista semiestructurada, entendiendo que es una herramienta que permite conocer las percepciones, ideas y propuestas a través del diálogo, mediante preguntas concretas que sirven de guía y centralización del tema objeto de investigación. (Anexo 2)

Posteriormente se diseñó un formato de encuesta, aplicada a un grupo piloto de diez personas pertenecientes a Feprofuc, con el fin de verificar si estaban suficientemente instruidas, claras y eran representativas de lo que se quería investigar (Anexo 3), para posteriormente hacerlo al grupo muestra de investigación.

Población. La población objeto de investigación para este estudio fue el total de asociados al Fondo de Empleados y profesores de la Fundación Universidad Central 574 personas, de las cuales 257 asociados son docentes, 45 asociados son administrativos de staff gerencial (toma de decisiones), 182 asociados son administrativos operativos y 90 asociados son operativos.

Muestra. En el presente estudio se realizó un muestreo estratificado compuesto por 230 personas. La población se dividió en cuatro grupos o estratos, ya que estos son bien definidos (se pueden identificar fácilmente) y son disyuntos. El objeto de esta estratificación fue conformar grupos relativamente homogéneos, de los cuales se seleccionó una muestra aleatoria simple de submuestras que conformaron la muestra definitiva. Este procedimiento trae una ventaja adicional y es proporcionar la información para cada estrato en particular como para la población en general. Para la obtención de la muestra en cada estrato se aplicó el muestreo aleatorio simple.

El tamaño de la muestra fue establecido teniendo en cuenta la estadística de Johnson y Kuby (2005) para población finita (574 socios) mediante el siguiente ejercicio:

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P * Q * N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P * Q}$$

en donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (574)

E= Error muestral (0.05)

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (574)}{(500 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} =$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (574)}{(573) (0.0025) + (3.84) (0.25)} = 551,04 / 1,2475 + 0.96$$

$$n = 551,04 / 2,3925$$

$$n = 230$$

El número de encuestas a aplicar son 230

Siguiendo criterios de representatividad para cada uno de los estratos de la población objeto de análisis y utilizando la afijación proporcional estadística, el tamaño de la muestra n para cada uno de los estratos está distribuido así:

$$n_1 = n (N_1 / N) = 230 (257/574) = 103$$

$$n_2 = n (N_2 / N) = 230 (45/574) = 18$$

$$n_3 = n (N_3 / N) = 230 (182/574) = 73$$

$$n_4 = n (N_4 / N) = 230 (90/574) = 36$$

En la segunda etapa se llevaron a efecto, tanto las entrevistas como las encuestas y fueron tabuladas en el programa Microsoft Office Excel 2007 y de sus resultados se extrajo la información que permitió llegar al análisis del tema objeto de la investigación. A continuación se presentan las conclusiones de las entrevistas.

6.4 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS

Los directivos entrevistados llevan vinculados a Feprofuc durante periodos representativos y han sido elegidos en su cargo por más de 15 años (en su mayoría), lo cual manifiesta el apoyo de los asociados quienes son los electores en las asambleas y reconocen la calidad de gestión que ellos han prestado al Fondo aportando sus conocimientos en su área profesional.

Las motivaciones de su vinculación al fondo, permiten deducir que son profesionales identificados plenamente con el servicio a la comunidad y con lo solidario, como forma de ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas, lo cual ha sido puesto en práctica según se ha ido cambiando el direccionamiento estratégico de Feprofuc.

Sobre la percepción que tienen los directivos de cuáles han sido los mayores logros de su fondo, la tendencia general es hacia considerar los aspectos económicos y de ayuda social, donde la familia ha sido tenida en cuenta y es preocupación actual como lo demuestran los talleres encaminados a mejorar los conocimientos en varios temas que benefician la parte artística, manual, deportiva, social y de emprendimiento empresarial.

En el aspecto organizacional, la percepción que tienen los directivos se inclina hacia una falta de más entrega por parte de los asociados, dado que consideran que generalmente son las mismas personas las que son delegados, pertenecen a los comités y a lo relacionado con servicio a los asociados y su representación, por lo cual en las asambleas se hace difícil sacar adelante las nuevas propuestas de algunos asociados ya que no tienen respaldo por parte de los

delegados que no las conocen a fondo, porque no tienen comunicación con los nuevos asociados que quieren intervenir pero que no salen elegidos como delegados.

Un aspecto en el que los directivos están de acuerdo, son los logros que el fondo ha tenido en cuanto conseguir convenios con otras empresas que consideran lo solidario como oportunidad de mejora para sus asociados y así obtener servicios de recreación, capacitación, convenios comerciales y préstamos, que no pueda brindarles a sus asociados por no tener la infraestructura para ofrecerlos.

Feprofuc, únicamente ha recibido ayuda de la Universidad Central, la cual ha brindado espacios físicos para la actividad solidaria, vigilancia, servicio de cafetería, servicio de aseo, razón por la cual el fondo no incurre en estos gastos. Las directivas siempre han estado agradecidas por la colaboración de la universidad debido a que los gastos de funcionamiento se reducen al mínimo y esto les permite incrementar el presupuesto para los servicios a los asociados.

Los directivos consideran como mayor fortaleza del fondo la ética empresarial con que se ha manejado, considerando los problemas que se han dado en el sector solidario, donde según reporte de la Supersolidaria del 2012 han sido sancionadas 407 entidades del sector entre ellas la cual 42 fondos de empleados. También consideran como fortalezas las ayudas sociales implementadas a lo largo de estos 29 años, su desempeño, y la solidez financiera alcanzada. Reconocen como mayor debilidad el aspecto comunicacional que le ha impedido llegar más profunda y oportunamente a sus asociados.

6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

Para iniciar, se considera importante retomar la caracterización presentada en el trabajo llevado a efecto por los Asesores de Funceydes (2011), el cual se realizó para conocer de cerca las necesidades de los asociados a Feprofuc y tomarlo como una herramienta de gestión, que

orientará el direccionamiento estratégico de Feprofuc durante el próximo quinquenio. El número de encuestas aplicadas por los asesores de Funceydes, representa el 49% de la base social y de ellas se toman los siguientes datos para hacer el perfil de los asociados.

Identificación del asociado. La base social de Feprofuc en esta encuesta, estuvo compuesta por:

- El 58.2% de mujeres y el 41.8% de hombres.
- ☐ El 40% de la población asociada era soltera, mientras que el 29% manifestaron ser casados y el 14% estar en unión libre.
- El 54% de los asociados poseen vivienda. El 40% de ellos no tienen vivienda propia.
- De los asociados que manifestaron ser casados o estar en unión libre, el 50% correspondió a mujeres y el restante 50% a hombres. El 98% se encontraban en el mismo rango de edad de sus cónyuges.

Composición familiar – nivel académico

- Del total de cónyuges, el 11.63% estudian, el 74.42% trabajan y el 13.95% de quienes no respondieron a la pregunta se presume que sus cónyuges se dedican al hogar.
- En rangos de importancia el 32% de los cónyuges tienen postgrado, el 29% título universitario y el 13% título de bachiller.
- El 86% de los beneficiarios cónyuges aportan al ingreso familiar.
- El 83% de los asociados tienen hijos, de los cuales el 32% son mayores de 18 años. De ellos el 40% se encuentra cursando estudios universitarios y el 17% ya poseen título universitario. De la restante población de beneficiarios hijos mayores de 18 años el 7% poseen postgrado y el 12% título de bachiller.
- El 46% de los beneficiarios, ya sean padres o hijos, uno (1) aporta al ingreso familiar, dos (2) el 14% y ninguno el 32%.

- El 19% de los asociados tienen como beneficiarios a padre y madre, el 18% solo a la madre y un importante 60.28% a ninguno.

Nivel académico del asociado

- El 19.9% de los asociado manifestaron tener postgrado, el 13% no relacionaron ningún tipo de estudio, el 11% tener título universitario y el 11.3% en curso sus estudios universitarios. El 8.9% de la población asociada tiene estudios técnicos y el 9.6% postgrado en curso.

Necesidades educativas de los asociados

- El 62% de los asociados requieren iniciar o continuar sus estudios de postgrado y el 34% de iniciar o continuar sus estudios universitarios.

Cursos informales

- El 75% de los asociados hacen requerimientos de capacitación informal. De ellos el 31% en cursos de inglés, el 12% en sistemas y paquetes contables y un 3% en mantenimiento de computadoras. Se deduce el 54% restante, que manifestó otra diversidad de cursos.
- El 71% prefieren la capacitación informal de manera presencial y el 19% por modalidad virtual, el 45% pide se realice los días sábados en jornada de la mañana.

Capacitación en economía solidaria

- El 43.76% de los asociados no tiene educación en economía solidaria, revelando el por qué muchos sugieren que se les permita vincular a sus cónyuges u otros beneficiarios al fondo de empleados, como muestra del desconocimiento del carácter empresarial y normativo que cobija al sector.
- El 23.76% manifiesta tener educación en economía solidaria durante los últimos 3 años. De ellos el 69% en nivel básico, el 20% en medio y 10% especializado.

Acceso a tecnología y conectividad

- El 10.28% de los asociados encuestados aún no poseen computador. El total de la muestra manifiesta en un 16% requerir de computadora y el 14% todavía no poseen conexión a internet.

Economía familiar

- Teniendo en cuenta el ingreso familiar y el nivel salarial de los asociados el cual oscila entre \$700.000 y \$3.300.000, rango que corresponde a un 97% de los encuestados, ya que el restante 3% poseen salarios más bajos o más altos de los relacionados en el rango, se observa que el 42% de los encuestados tienen como ingreso familiar más de 4 salarios mínimos laborales vigentes, el 20% entre 2 y 3 salarios, el 16% entre 3 y 4 salarios y el 18% entre 1 y 2 salarios.
- Los asociados, en un 88% manifiestan que sus ingresos provienen del empleo, mientras que por negocio o contrato el 3% respectivamente.
- Al preguntarse sobre la fuente futura deseada de ingresos, los asociados manifiestan en un 32% querer un negocio propio y el 22% recibir ingresos provenientes del ahorro.
- Se observa que el 67% de quienes desean tener un negocio propio requieren de financiación y el 58% de capacitación, corroborando la necesidad de programas educativos tendientes a la conformación de empresas, contabilidad, finanzas y administración, entre otros.

Uso de productos en entidades financieras

- El 36% de los encuestados poseen tarjeta débito y cuenta de ahorro por concepto del pago de nómina. El 17% hace uso de tarjeta crédito y el 6% de cuenta corriente. Es muy bajo el porcentaje de quienes poseen ahorros o títulos de ahorro, pues el porcentaje al 4%.
- El 84% desean depositar sus ahorros en Feprofuc, manifestando en su mayoría encontrarse en capacidad de depositar el 4% de sus ingresos.
- Quienes manifestaron no querer ahorrar sus recursos en el fondo de empleados, en su mayoría afirman que es por el bajo reconocimiento de intereses y la falta de conocimiento en las líneas de ahorro que posee la entidad.

Actividades de bienestar

- El 51% de los asociados desean actividades turísticas encaminadas a viajar nacional e internacionalmente. El 22% desean actividades deportivas como el baloncesto, fútbol, tenis, atletismo y campeonatos. El 25% de actividades culturales como el cine, teatro, conciertos, ante lo cual solicitan se suscriban convenios para obtener descuento en la boletería.
- El 70% de los asociados manifestaron sentirse satisfechos con la fiesta de fin de año y un 22% con el obsequio. Se observa un porcentaje muy bajo del 2% quienes hicieron referencia a actividades de crédito y capacitación.

Valoración de los servicios que ofrece Feprofuc

- En general, los asociados califican con ‘bueno’ los aspectos relacionados con la oportunidad, líneas de crédito, agilidad, calidad y atención. La educación, servicio de ahorro, recreación, convenios, nuevos servicios y solidaridad obtuvieron una calificación regular, observándose que muchos de los asociados no poseen una información clara sobre los servicios del fondo de empleados.

Convenios educativos con la Universidad Central

- El 77% manifiesta estar de acuerdo y el 6% que no. El 16% no se manifestaron al respecto.

Medio de comunicación

- El 51% de los asociados desean se les informe a través del correo electrónico, el 17% a través de un boletín virtual, el 14% a través del sitio Web y un 11% a través de un boletín impreso. En cada uno de los casos anteriores se observó que la periodicidad preferida es la mensual con un 70%.

- A pesar de observar una alta preferencia por lo virtual es conveniente considerar la opción del boletín impreso, ante lo cual es pertinente trascender a ellos a través de la prensa escrita y fortalecimiento de imagen corporativa.

Una vez presentados algunos aspectos relacionados con el conocimiento de la población de asociados, que fueron tomados del estudio de Funcydes (2011) para acercarse más al grupo analizado, a continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas por la autora para conocer de cerca la opinión de los asociados.

Tabla 8. *Ficha Técnica de la encuesta*



Entidad: Fondo de Empleados de la Universidad Central Feprofuc

Realizada por: Gloria Stella Cuervo Gallego

Universo: 574 asociados

Tamaño de la muestra: 230 –Número de encuestas aplicadas grupo piloto 10.

Las preguntas consignadas en el formato de la encuesta aplicada se pueden observar en el Anexo 2.

Objetivo. Organizar los resultados de la información obtenida con el fin de emplearlos como soporte para realizar el diagnóstico de los factores que contribuyen al desarrollo del fondo de empleados de la Universidad Central Feprofuc.

Criterios de evaluación. El total de preguntas formuladas fue de 15, las cuales generaron 70 ítems compuestos por el cruce de información suministrada tanto en las respuestas con criterio de selección único, criterios de selección múltiple y respuestas abiertas con criterio alfanumérico, que permitieron tabular la información.

Resultados. A continuación se presenta la distribución de la muestra, de acuerdo con el tipo de cargo por asociado.

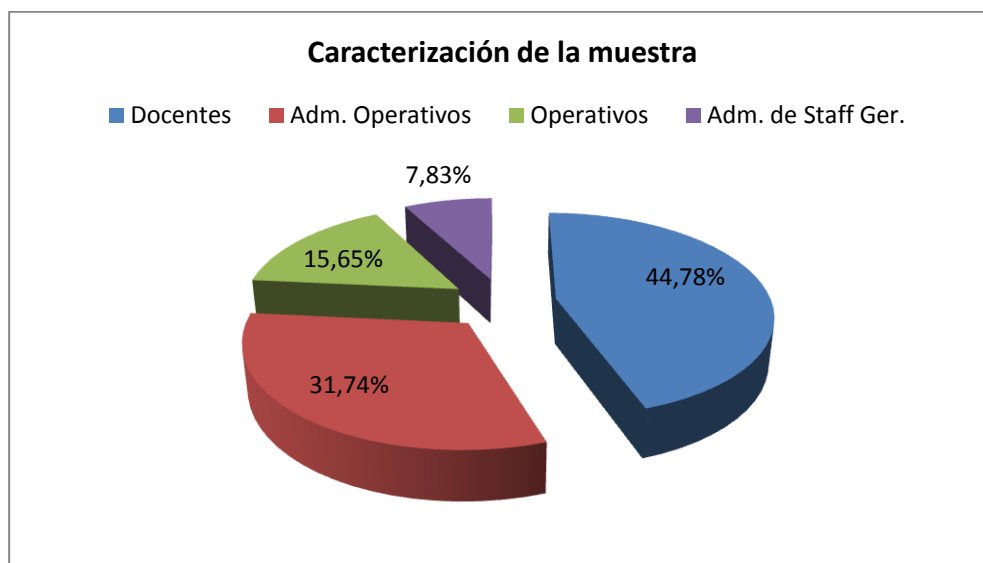


Figura 6. Estratificación de la muestra

Se destaca mayor número de docentes (103) con 44,78%, seguido de administrativos operativos (73) con 31,74%; en menor proporción operativos (36) con 15,65% y administradores de staff gerencial (18) con 7,83%, lo cual concuerda con la repartición por estrato señalada en la afijación proporcional estadística, atendiendo así a lo definido en marco metodológico, donde se proyectó aplicar estrategias de estratificación para tener una visión global del tema, a partir de la opinión de los diferentes niveles de la misma.

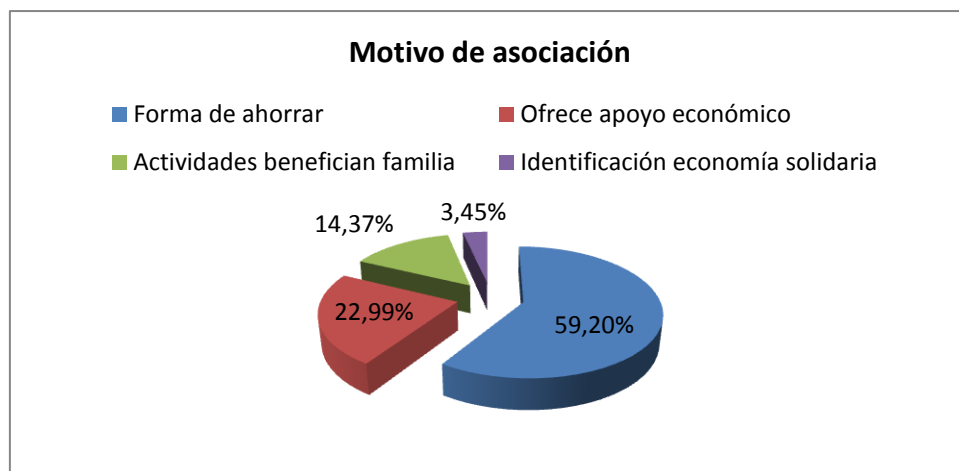


Figura 7. Motivo más importante que tuvo para asociarse al Fondo de Empleados de la Universidad Central

Del total de la muestra, el 59,20% (206) responde que se asoció porque es una forma de ahorrar, porcentaje que permite deducir la importancia que tiene el ahorro para las personas. Un 22,99% (80) considera que tiene la oportunidad de obtener un apoyo económico, aspecto que beneficia los objetivos de la economía solidaria.

De los asociados, el 14,37% (50) busca que la familia también se vea beneficiada de las actividades. El menor porcentaje 3,45% (12) se identifica con los objetivos de la economía solidaria y esa fue la causa de su vinculación al fondo de empleados.

Lo anterior se puede interpretar como el apoyo que presta el fondo cuyos servicios benefician a los asociados y sus familias, cumpliendo con los postulados de la economía solidaria en cuanto a fomentar la disciplina del ahorro, reforzado por las expectativas que crea en los asociados frente a los beneficios que ello conlleva y que son motivo de mejora en la calidad de vida de las personas ahorradoras.

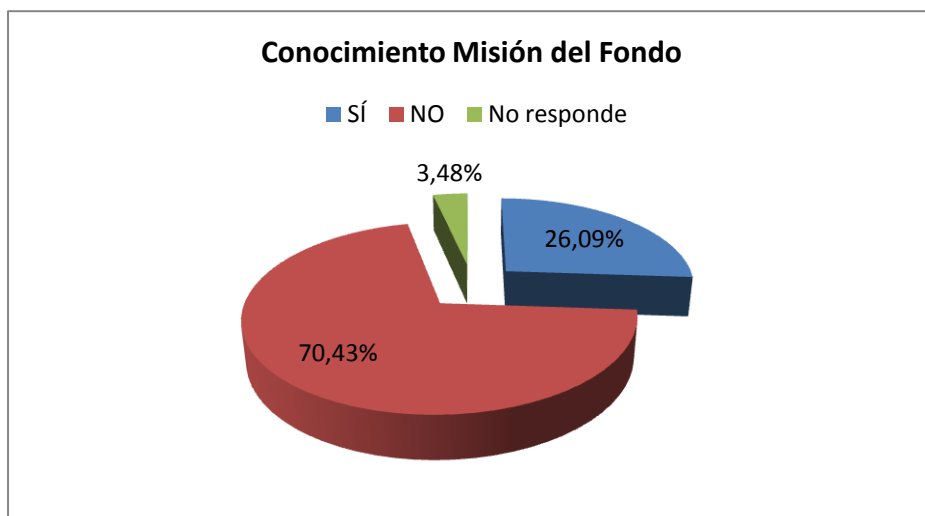


Figura 8. Conocimiento de la misión del Fondo de Empleados de la Universidad Central

Se destaca que del total de los asociados consultados el 70,43% (162) desconoce la misión del fondo, porcentaje que señala poca información que se ha dado al respecto, haciendo visible una falla en la divulgación de la misión y la visión a las que se orienta el quehacer de esta entidad.

Un 26,09% (60) de asociados conoce la misión del fondo y explica que se trata de trabajar solidariamente, ayudar a las necesidades comunes, mejorar aspectos económicos y atender las inquietudes de los asociados. No hubo respuesta de un 3,48% (8) asociados.

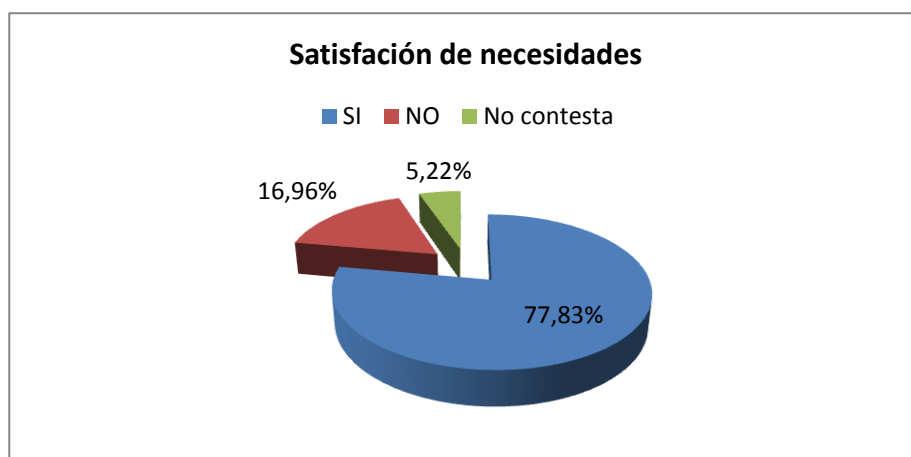


Figura 9. Como socio de Feprofuc, usted ha satisfecho alguna necesidad

Según las respuestas de los encuestados el 77,83% (179) han acudido al fondo y logrado satisfacer alguna necesidad, lo cual permite deducir la importancia que tiene la entidad en ese aspecto. El 16,96% (39) dicen no haberlo hecho, porcentaje muy inferior pero que puede deberse a que son asociados que no han tenido ninguna necesidad o que hace poco se asociaron al fondo. El 5,22% (12) no contestó la pregunta.

Estos resultados señalan la importancia que tiene el fondo en la vida de los asociados, porque pueden acudir a él cuando tienen problemas a los cuales se les da solución, lo cual hace que el fondo cumpla con las obligaciones que se le han asignado a esta clase de entidades solidarias, que en este caso principalmente se trata de necesidades económicas, como puede verse en la siguiente figura.

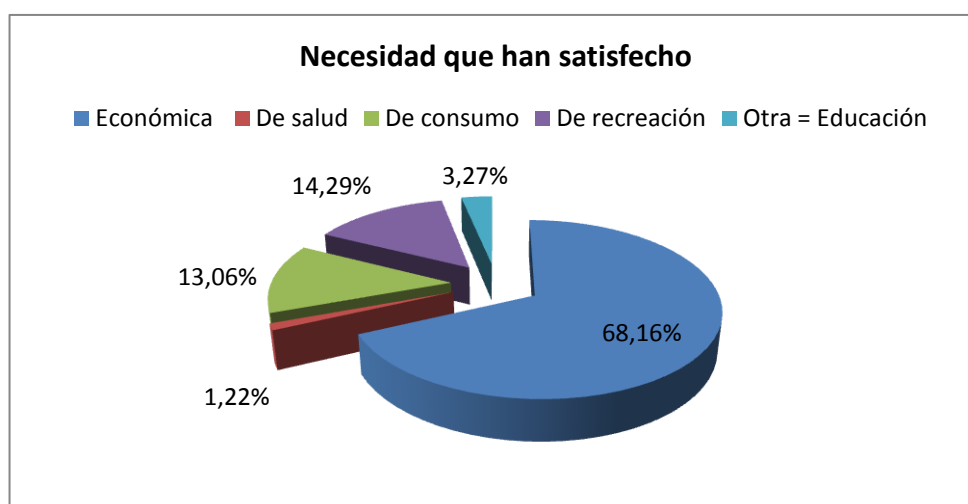


Figura 10. Necesidad que fue atendida

De los 179 encuestados que respondieron haber suplido alguna necesidad un 68,16% (167) dice haber sido atendido en lo económico por parte de su fondo, aspecto que resalta la importancia de la entidad solidaria, principalmente cuando el asociado puede confiar en su ayuda para solucionar problemas muy comunes en los hogares.

El 14,29% (35) personas dicen haber satisfecho la necesidad de recreación, lo que significa que para algunos asociados tener actividades lúdicas y espacios de interacción es parte

importante de su calidad de vida. El 13,06% (32) asociados expresaron que el fondo les ha dado soluciones en lo relacionado con necesidades de consumo, aspecto que se tiene muy presente en los objetivos, porque ayudar a satisfacer necesidades básicas de los empleados de la universidad es una de las metas, además de ser un mandato consignado en el decreto 1481 de 1989. El 3,27% (8) ha sido atendido en necesidades de educación y el 1,22% (3) personas en necesidades de salud, lo que podría significar casos muy específicos.

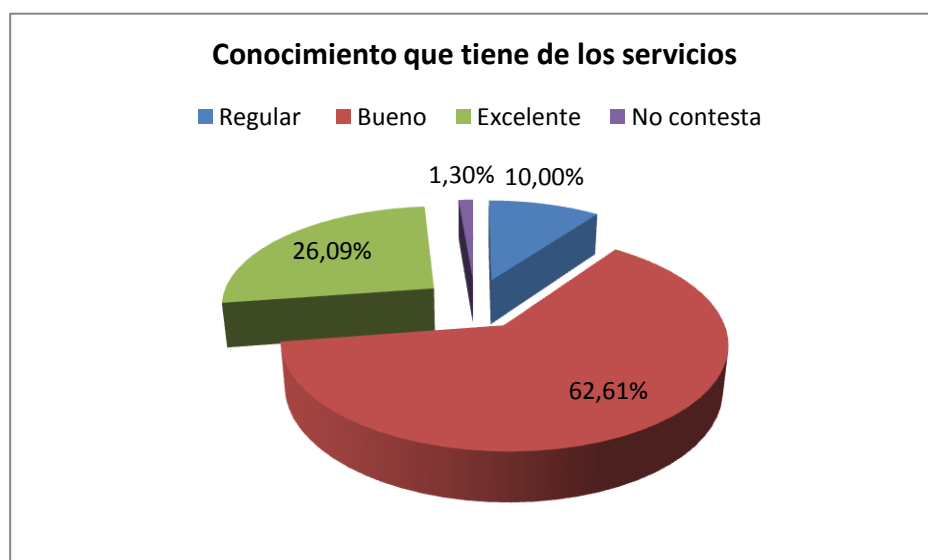


Figura 11. Conocimiento que tienen de los servicios que presta Feprofuc

Se destaca que el 62,61% (144) de los encuestados considera que tiene buen conocimiento de los servicios de los que ofrece el fondo, lo cual señala que pueden utilizarlos cuando quieran.

El 26,09% (60) opina que tienen un excelente conocimiento, lo cual refuerza lo dicho anteriormente, porque si se sabe de los beneficios a los que pueden acceder como asociados, podrán suplir necesidades cuando lo requieran, y utilizar dichos servicios en forma óptima.

El 10% (23) dice que es regular lo que conocen de sus servicios, situación que podría interpretarse como la falta de hacer llegar este conocimiento a los nuevos socios, quienes deben ser informados para que empiecen a utilizar lo que se les ofrece para su beneficio. De los encuestados el 1,30% (3) personas no contestaron la pregunta.

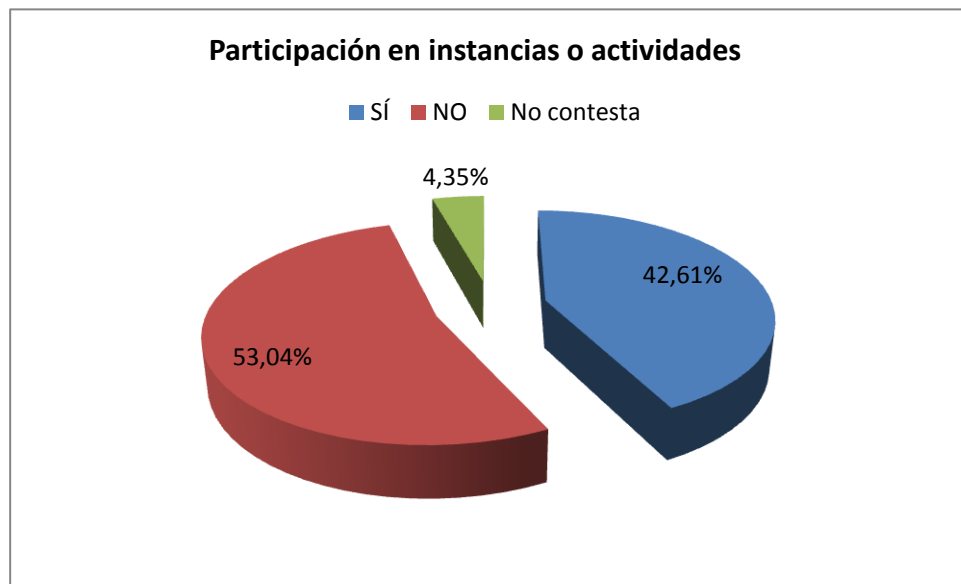


Figura 12. Participación en instancias o actividades de Feprofuc

Se destaca que un 53,04% (122) asociados no participa en ninguna de las instancias o actividades que promueve Feprofuc, lo cual puede deberse a que el manejo de estos aspectos se desarrolla con las personas que salen como delegadas a las asambleas generales en representación de los asociados, forma de convocatoria optada por el fondo.

Si lo hace el 42,61% (98), porcentaje que refuerza lo expresado anteriormente respecto a la asistencia de representantes, lo cual fue señalado en las conclusiones de las entrevistas, donde los directivos se quejaron de que siempre son las mismas personas las que salen como delegados para las asambleas. El 4,35% (10) no contestó la pregunta.

De los resultados se puede deducir, que debe trabajarse en incrementar la comunicación para motivar más el sentido de colaboración en los asociados, porque el manejo en las asambleas y la comunicación de sugerencias, quejas, propuesta de proyectos, es decir, lo que involucre acciones comunes que sirvan para mejorar los problemas, son unos de los objetivos de la economía solidaria y si no hay participación en las instancias que se tienen para llevarlas, no serán tenidas en cuenta y se perderá la oportunidad de mejorar los problemas comunes.

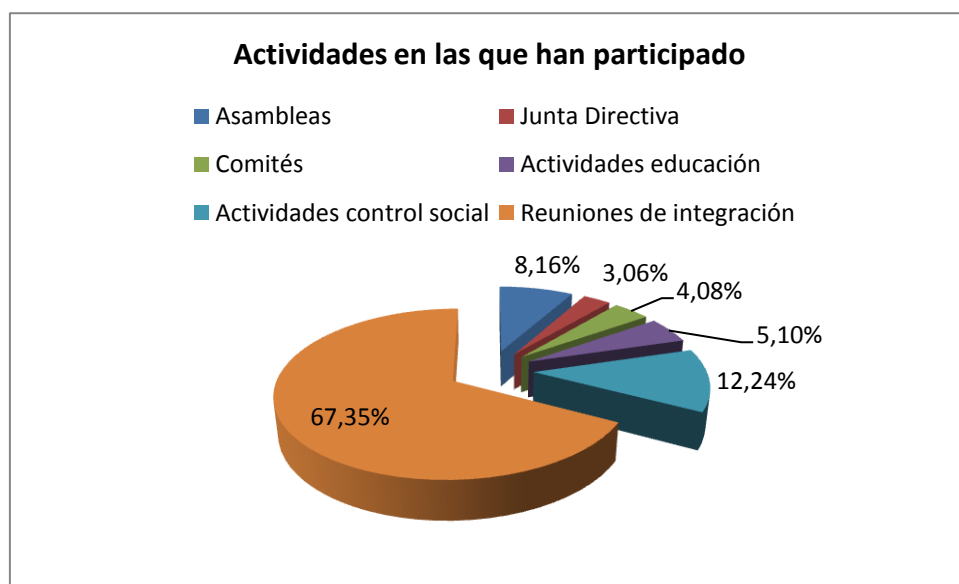


Figura 13. Actividades en las que participan

En cuanto a las actividades en que mayormente participan las 98 personas encuestadas que respondieron SÍ, lo representan las reuniones de integración con 67,35% (66), lo cual puede deberse a que en ellas está incluida la fiesta de los niños, la de Navidad, la fiesta de la madre y algunas otras que patrocina el fondo de la universidad y donde se utilizan diferentes grupos de trabajo.

En menor proporción un 12,24% (12) participa en actividades de control social, las cuales son manejadas por el comité asignado para ello que es escogido entre los delegados a la asamblea, lo mismo sucede con las actividades de educación en las que participa el 5,10% (5). De las personas encuestadas el 8,16% (8) ha participado en la logística para organizar las asambleas generales, lo cual es asignado generalmente al mismo grupo que es muy diligente. El 4,08% (4) ha trabajado o está actualmente en algún comité y el 3,06% (3) ha pertenecido o pertenece a la Junta Directiva.

De lo anterior se puede deducir que el porcentaje de participación es aceptable dado que 98 personas participan, teniendo presente que las actividades son manejadas por quienes son

delegados escogidos por los asociados y generalmente en ellos recae esta clase de responsabilidad.

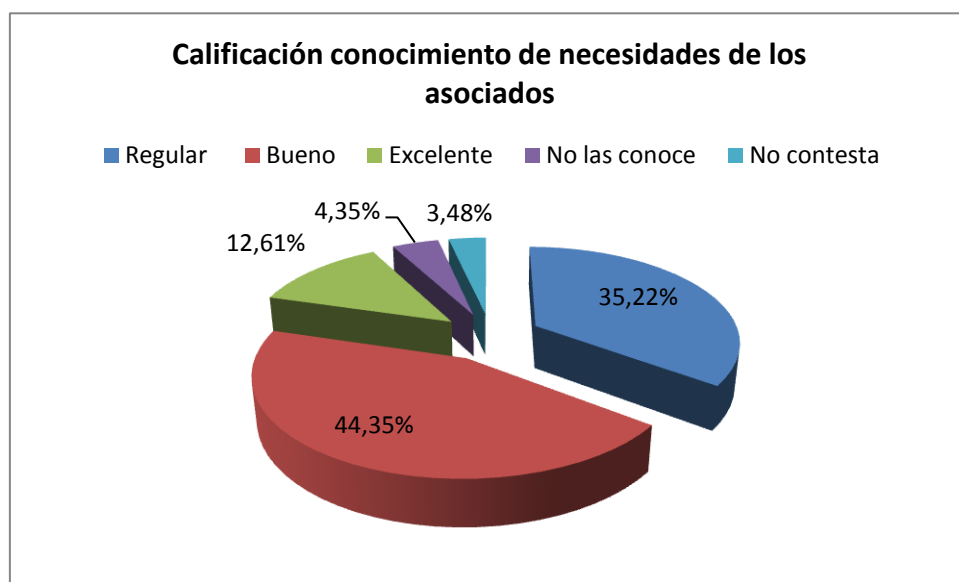


Figura 14. Conocimiento que tiene Feprofuc de las necesidades de los asociados

Se destaca que el 44,35% (102) reconoce como bueno el conocimiento de las necesidades de los asociados por parte de Feprofuc, lo cual señala que existe una deficiencia en ese aspecto, sobre todo por el 12,61% (29) que le dio la calificación de excelente. Si se analizan estas dos subvariables se puede decir que falta comunicación entre los asociados y el fondo, lo cual se confirma con el 35,22% (81) que lo calificó como regular, apoyados por el 4,35% (10) que afirman no las conoce, es decir el 39,57% considera hay fallas en ese aspecto. .

Ahora bien, los objetivos de las organizaciones solidarias apuntan a la satisfacción de necesidades de manera conjunta y lo hacen por medio de una organización que está bajo la responsabilidad y gestión de todos los asociados, quienes delegan algunos manejos en sus directivos, que deben estar al tanto de los problemas comunes para liderar los cambios o programas que puedan beneficiar al grupo. Por lo tanto, si no se conocen las necesidades y no existe un intercambio de ideas entre los asociados, no se puede solucionar este inconveniente.

Lo anterior se puede comprender en las razones que dieron los asociados encuestados que contestaron regular: las razones se especifican en la siguiente figura

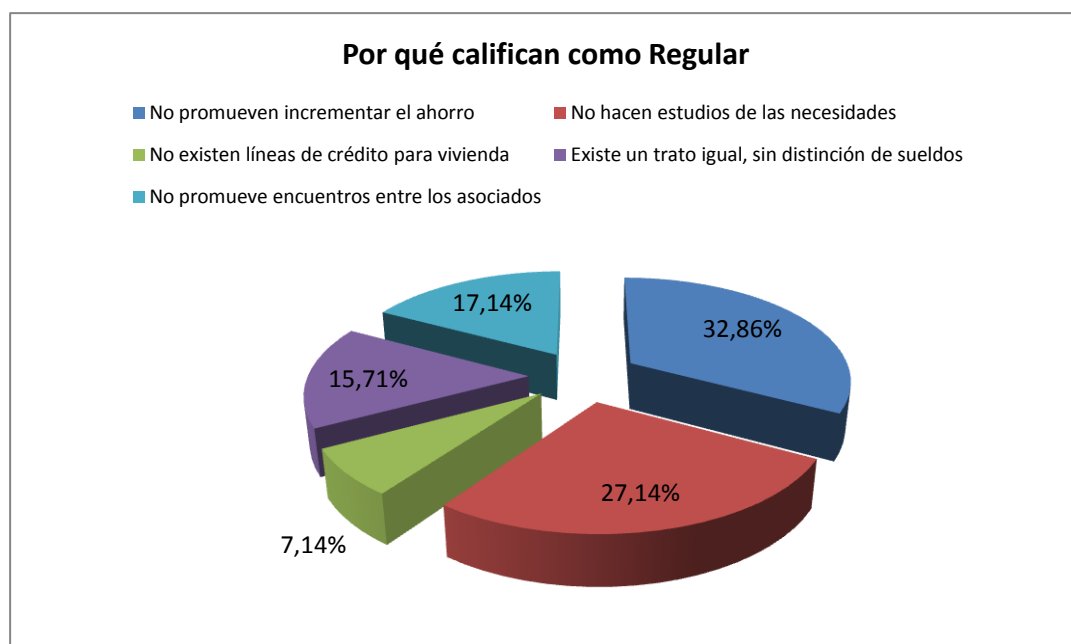


Figura 15. Principales quejas

De las 81 personas que respondieron regular, el 32,86% (23) dice que no se promueve el ahorro y no se hacen campañas para motivar a los trabajadores de la universidad a hacerlo mediante incentivos. El 27,14% (19) de ellas considera que no hay estudios que permitan conocer las necesidades de los asociados, aunque reconocen que las encuestas llevadas a efecto para Plan de Desarrollo, el Pesem y la actual, son importantes para mejorar en este aspecto. El 17,14% (12) responde que no se promueven encuentros entre asociados lo cual hace que se desconozcan algunas necesidades y deseos que tienen. Un 15,71% (11) considera que al haber un trato igual entre asociados, porque las personas que no tienen determinado nivel de ingresos quedan excluidas de ciertas modalidades de préstamos. El 7,14% (5) se queja de que el fondo no ha implementado líneas de crédito para vivienda, lo que consideran muy importante.

De lo anterior se puede deducir, que aunque el fondo viene trabajando en varios frentes, su direccionamiento se ha centrado en atender lo relacionado con la ayuda económica a sus asociados, pero se destacan otras inquietudes como el incremento del ahorro y el encuentro entre asociados.

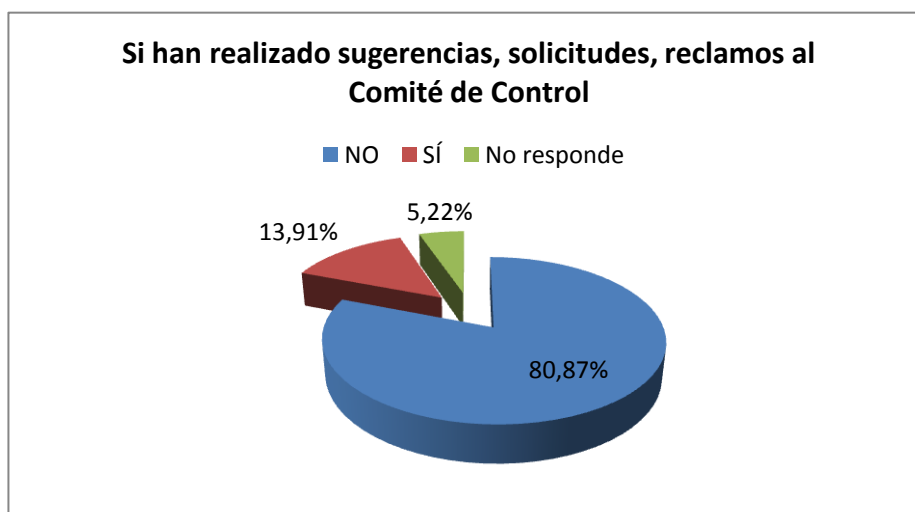


Figura 16. Sugerencias, solicitudes, recomendaciones o quejas al Comité de Control Social de Feprofuc

Las respuestas destacan que el 80,87% (186), que representa una gran mayoría de asociados, no se han comunicado con la Directiva del fondo para hacer sugerencias, solicitudes, reclamos o recomendaciones, lo cual muestra la baja comunicación que existe entre los asociados y la directiva, o que no tienen motivos para hacer reclamos, lo cual no es coherente con los resultados de la figura 14, donde se observó que hay un desconocimiento de las necesidades de los asociados, según la calificación dada, que tendría que verse reflejada en la cantidad de quejas o reclamos, pero que debido a la poca participación de cerca de la mitad de los asociados en los asuntos del fondo, sigue siendo un aspecto negativo para el logro de los objetivos de la actividad solidaria, donde se proyecta la participación de todos para mejorar problemas comunes.

Contrariamente el 13,91% (32) de las personas encuestadas sí lo ha hecho, pero se puede decir que es un porcentaje pequeño, sobre todo porque se demuestra que no existe una participación de la mayoría quienes juegan el papel de propietarios y debe interesarles participar en la gestión de su fondo y vigilar que éste no se aleje de los objetivos trazados por los asociados.

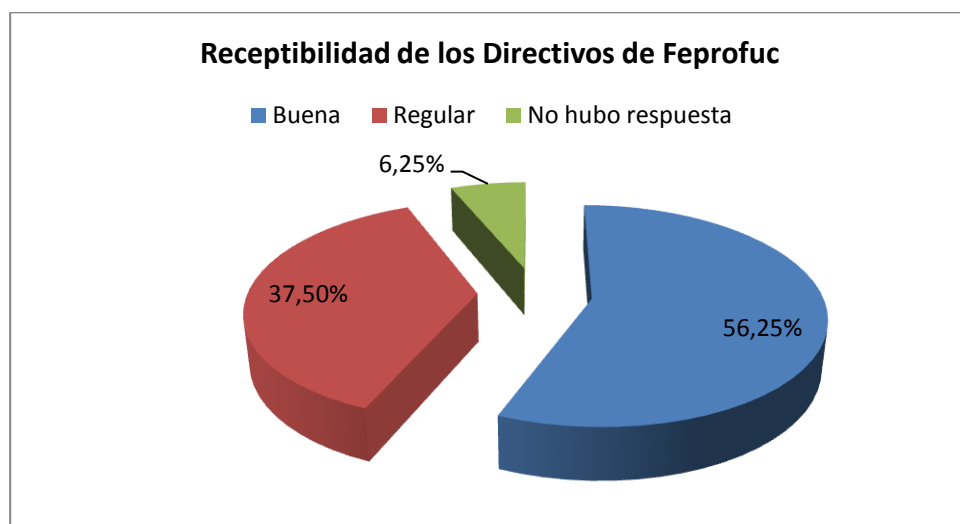


Figura 17. Receptibilidad a las sugerencias, solicitudes, quejas o reclamos por parte de la administración de Feprofuc

A la pregunta sobre cuál fue la receptividad de la administración, de las 32 personas que contestaron sí lo han hecho, el 56,25% (18) consideraron que había sido buena, lo cual permite deducir que existe la voluntad por parte de la administración de atender las inquietudes de sus asociados. En 37,50% (12) de ellas dice fue regular y el 6,25% (2) contesta que no obtuvo respuesta.

Los dos primeros porcentajes permiten deducir que hay un buen grado de receptividad, sobre todo por el trato amable que dicen haber recibido y el interés demostrado por la directiva, pero que no ha llegado a ser completamente lo esperado por los asociados.

Ahora bien, cuando debe llevarse una administración donde la toma de decisiones es de carácter grupal, lo menos que se puede hacer es generar un estímulo a la creatividad individual para fortalecer la acción colectiva, que debe estar orientada por el afán de satisfacer al asociado, lo que conduce a tener siempre presente una prestación de servicios con calidad, donde las quejas sugerencias, reclamos, es decir, todo lo que aporte al conocimiento de las

inquietudes de la comunidad del fondo, enriquece la futura toma de decisiones que ayudarán a mejorar la calidad de vida de todos.

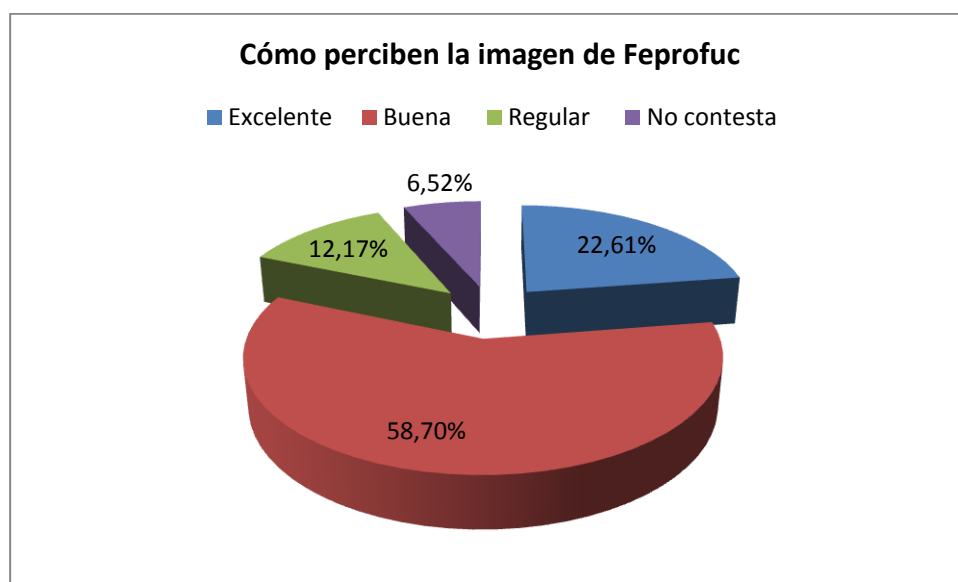


Figura 18. Percepción de la imagen de Feprofuc

Se destaca que para el 58,70% (135) de personas encuestadas, la percepción de la imagen del fondo es buena, lo cual permite deducir que los asociados ven su fondo como una empresa con posicionamiento. De ellas el 22,61% (55) considera que es excelente, lo cual reafirma lo anterior. El 12,17% (28) la percibe como regular, lo que puede ser porque esperan que su fondo tenga mayor reconocimiento dentro del sector solidario, sobre todo porque es uno de los que más ha permanecido en el tiempo. Esto permite deducir que para los asociados su fondo debe promocionarse más para que las personas que desean pertenecer a él sepan los beneficios que conseguirían con su asociación y llegue a un mayor crecimiento.

El 6,52% (15) personas no contestaron la pregunta, lo cual puede deberse que son nuevos asociados y no están familiarizados con la imagen que proyecta Feprofuc en el ámbito del sector solidario.

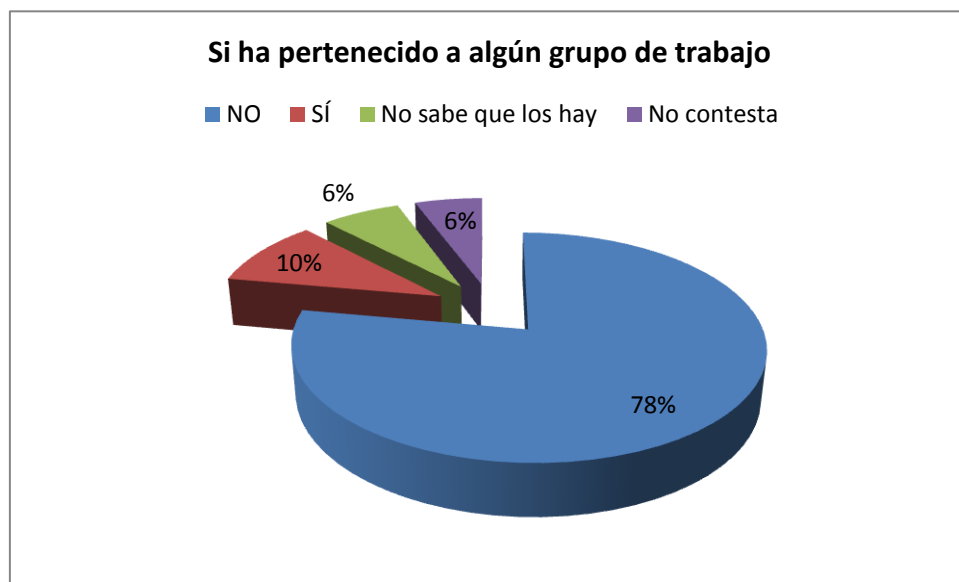


Figura 19. Pertenencia a un grupo de actividades

Se destaca que el 78% (179) de las personas encuestadas no ha pertenecido a ningún grupo de trabajo, lo cual es coherente con las respuestas dadas en la pregunta 12, donde se vio que la participación es muy baja, lo que se puede deber a que el liderazgo de las actividades recae generalmente sobre los delegados a las asambleas. Así mismo, el 10% (23) señalan que si lo ha hecho. Aquí es importante transcribir lo expuesto por la tesorera del fondo en la entrevista que se le hizo: “... falta un poquito más de participación de todos los asociados. Uno a veces siempre escucha lo mismo, siempre son los mismos, pero es que de pronto es eso, es que no hay participación ni acogida, como se dice, ponerse la camiseta para asistir a las asambleas” (Entrevista con Prieto, 2011), lo que confirma la necesidad de motivar a los asociados a involucrarse más.

De las personas encuestadas un 6% (15) dijeron no saber que podían hacerlo, lo que se puede interpretar como falta de comunicación en ese aspecto. Un grupo menos representativo 6% (13), pero también importante no contestó la pregunta, lo cual puede deberse a que no entendieron la pregunta o las actividades relacionadas con esparcimiento no las consideraron trabajo.

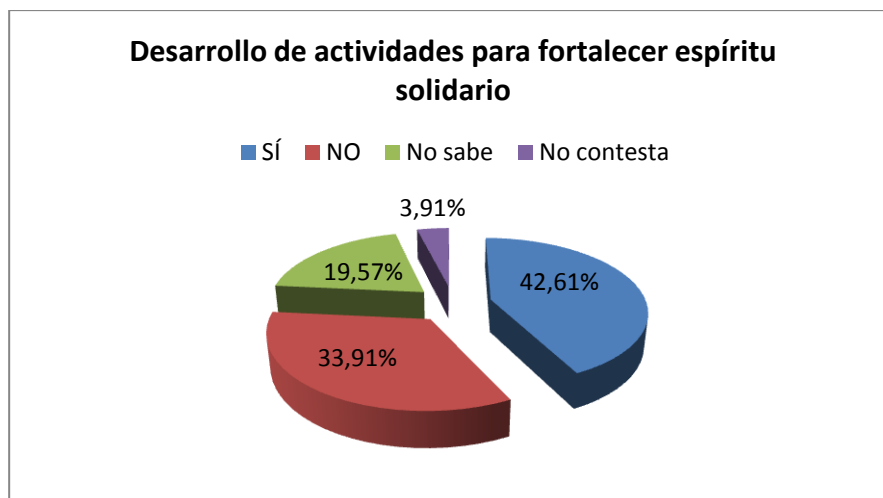


Figura 20. Actividades encaminadas al fortalecimiento del espíritu solidario en los asociados

Según los resultados el 42,61% (98) de las personas encuestadas sí considera que se han llevado a efecto actividades para estimular y fortalecer la solidaridad entre los asociados. Contrariamente el 33,91% (78) dicen que no las han hecho. Esto se puede interpretar como un desconocimiento por parte de un gran segmento de asociados de lo que se hace, lo cual es confirmado por el 19,57% (45) de ellos que dice no saber, es decir, no las conoce tampoco, lo que denota falta de mayor comunicación respecto a los programas, reuniones, actividades, etc., que se llevan a efecto para fomentar fortalecer lo solidario dentro del fondo. El 3,91% (9) de ellos no contestó.

Lo anterior confirma lo expuesto en la figura 12 y 14, donde se observa una baja comunicación entre directiva y asociados, lo cual impide que le lleguen los programas que se están llevando a efecto para que exista una buena formación solidaria al interior de la comunidad que pertenece al fondo, sobre todo por lo difícil que es cuando hay un buen porcentaje de asociados que no participa en las instancias o actividades, como fue expuesto en la figura 13.

Esto es importante porque una organización que tiene muy claro que debe servir a toda su base social, debe lograr la participación de los asociados para crear en ellos el sentido de pertenencia al fondo como empresa solidaria y por lo mismo lograr que tengan formación en este tema.

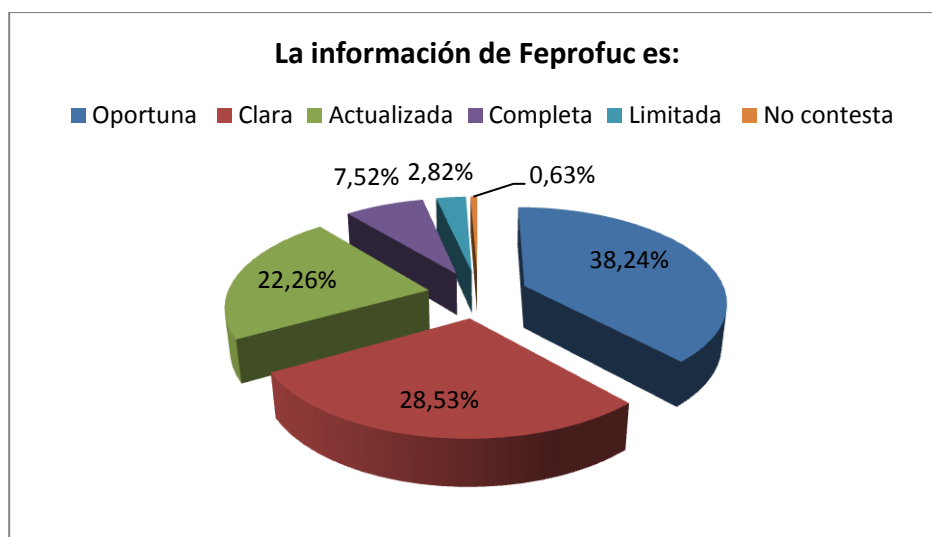


Figura 21. Información que ofrece Feprofuc a los asociados

Se destaca que para el 38,24% (122) del total de los asociados encuestados, la información que da el fondo les llega oportunamente; el 28,53% (91) de ellos señala que hay claridad; el 22,26% (71) piensa que es actualizada; el 7,52% (24) dice que es completa y el 2,82% (9) dice que es limitada, lo que concuerda con algunas de las anteriores respuestas, sobre todo con las de las preguntas 14 y 16, donde se destaca que no existe una comunicación permanente entre los asociados y la administración, lo que impide que estén informados oportunamente.

Ahora bien, ¿qué implican estos porcentajes?, si se analiza el resultado de ‘completa’ (2,82%) se puede deducir que es muy bajo en comparación con los otros, porque si los asociados estuvieran satisfechos con la información que se les proporciona sobre todo lo que el fondo hace, se reflejaría en esta respuesta. Por lo tanto, se vuelve a ver la muy baja comunicación que tiene el fondo con los asociados respecto a algunos aspectos que pueden ser muy importantes para ellos, ya que como se vio en la figura 10, la mayor respuesta está dada en lo referente a las soluciones económicas y para ellos la información que les llega sobre ese particular los satisface, pero para otros no se está comunicando lo relacionado con otras actividades que también son importantes para ellos y sus familias.

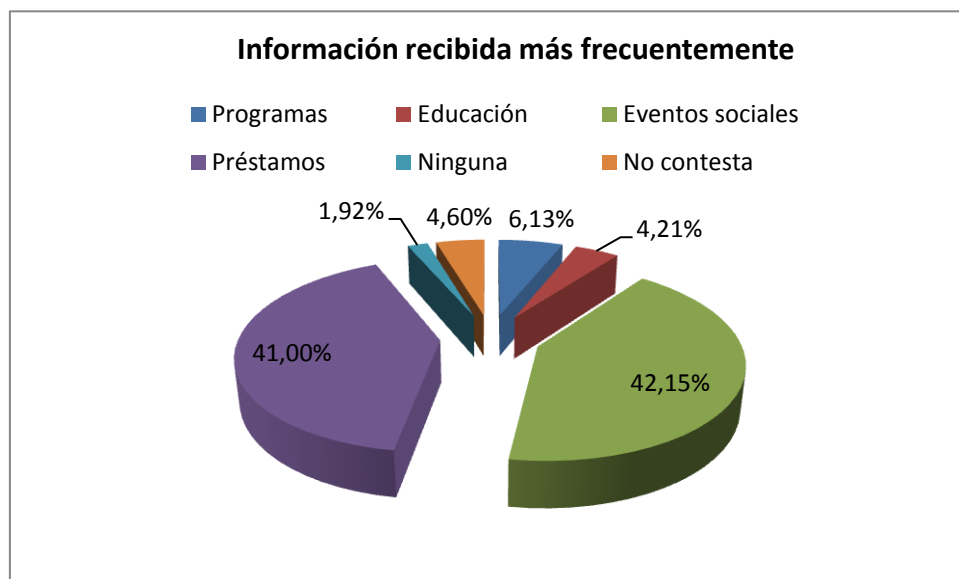


Figura 22. La información que reciben con más frecuencia

Según las personas encuestadas la información que con más frecuencia reciben es sobre eventos sociales 42,15% (110) y sobre préstamos 41,0% (107), destacándose estas dos respuestas. Ahora bien, podría deberse a la difusión que se hace de los eventos sociales y porque las modalidades de préstamos son de mucho interés para los asociados y ellos mismos se encargan de pedir información en las oficinas del fondo. En una significativa menor proporción 6,13% (16) recibe información sobre programas y 4,21% (11) sobre educación; el 1,92% (5) dijeron no haber recibido ninguna información. No contestaron la pregunta el 4,60% (12 personas).

Si se analizan estos resultados, se puede deducir que existe un segmento de población de asociados a los que no les está llegando la información completa sobre los servicios y oportunidades que tienen y en lo que les puede ayudar su fondo, lo cual no se ajusta a la proyección que este tiene de ofrecer servicios complementarios que le permiten al asociado elevar su nivel de vida, porque aunque los tiene, adolece de una buena comunicación que llegue a todos y cada uno de ellos para que sean usuarios de lo que les convenga.

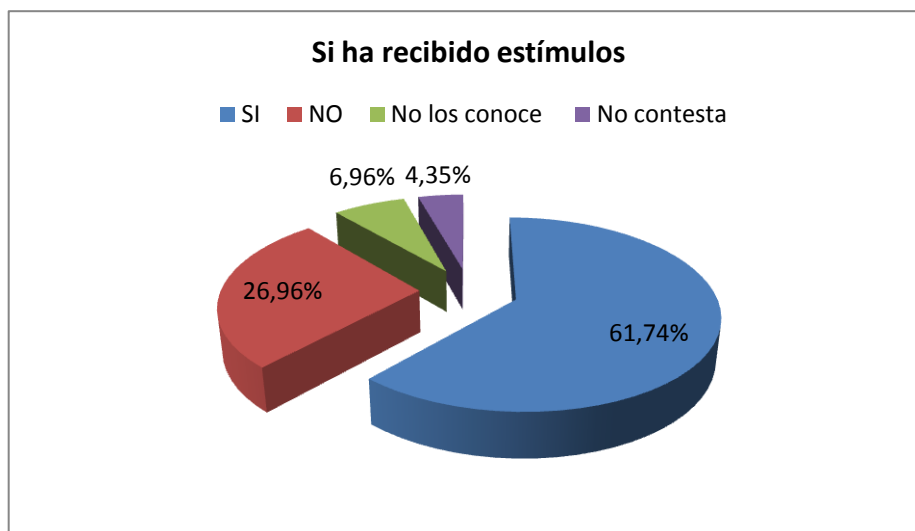


Figura 23. Cumplimiento por parte del fondo de estímulos e incentivos

De las personas encuestadas el 61,74% (142) dicen haber recibido algún estímulo o incentivo, considerando como estímulos la distribución de los excedentes, las fiestas de fin de año, los regalos de navidad, el ofrecimiento de planes funerarios y las ayudas para educación, es decir, lo relacionado con la preocupación por parte del fondo de contribuir a la calidad de vida de los asociados. Sobre el 26,96% (62) personas que dicen no haber recibido nada y el 6,96% (16) que señalan no conocerlos, se puede deducir que no consideran beneficios o estímulos el trabajo que se hace para favorecer la parte social y proporcionar algunas actividades que son gratas a la familia, porque consideran únicamente lo económico como parte obligatoria con los asociados, lo cual concuerda con el 4,35% (10) personas que no contestaron la pregunta.

Ahora bien, el quehacer solidario implica un complemento de muchos factores que necesariamente deben verse reflejados en acciones tendientes a favorecer a la comunidad a la que representan, y en el caso del fondo, como se ha destacado a través de este análisis, trabaja en varios proyectos sociales que deben ser reconocidos por los asociados, no solo para que los disfruten, sino también para estimular su aprecio por el trabajo solidario, a la vez que fortalecer en ellos un liderazgo cimentado en la fuerza que representa la unión de voluntades para mejorar los problemas comunes.

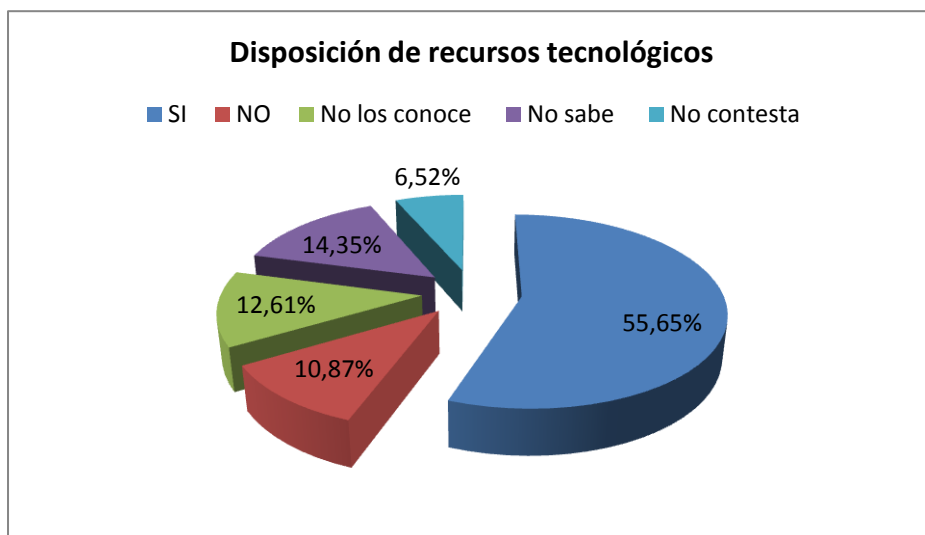


Figura 24. Disposición de recursos tecnológicos

Los resultados permiten ver que el 55,65% (128) de las personas encuestadas considera que Feprofuc sí dispone de buenos recursos tecnológicos, porque posee software y hardware de avanzada, lo que fue confirmado por el gerente general en la entrevista que se le realizó, donde se menciona que este programa es uno de los mejores a nivel nacional porque agiliza la información contable y actualmente lo tienen cerca de 25 grandes empresas. De éste resultado, se puede decir que el aspecto tecnológico dentro de la organización se mide por la eficiencia y diligencia con que opere la parte administrativa en lo referente al manejo de los aspectos económicos, donde existe una gran cantidad de datos que deben ser llevados éticamente y que son el soporte para comprobar los estados de cuenta de los asociados, además de involucrar cantidad de información que le es proporcionada casi en forma inmediata a la persona cuando la solicita.

Un 10% (25) dice que no los posee y el 12,61% (29) dicen no conocerlo, resultados que pueden ser dados por personas que no han usado los créditos o que han ingresado hace poco tiempo al fondo, lo cual tiene coherencia con el 14,35% (33) que dice no saber y el 6,52% (15) que no contestó la pregunta. Esto señala que tienen poca información al respecto, porque en total 44,35% de personas encuestadas desconocen los recursos tecnológicos del fondo.

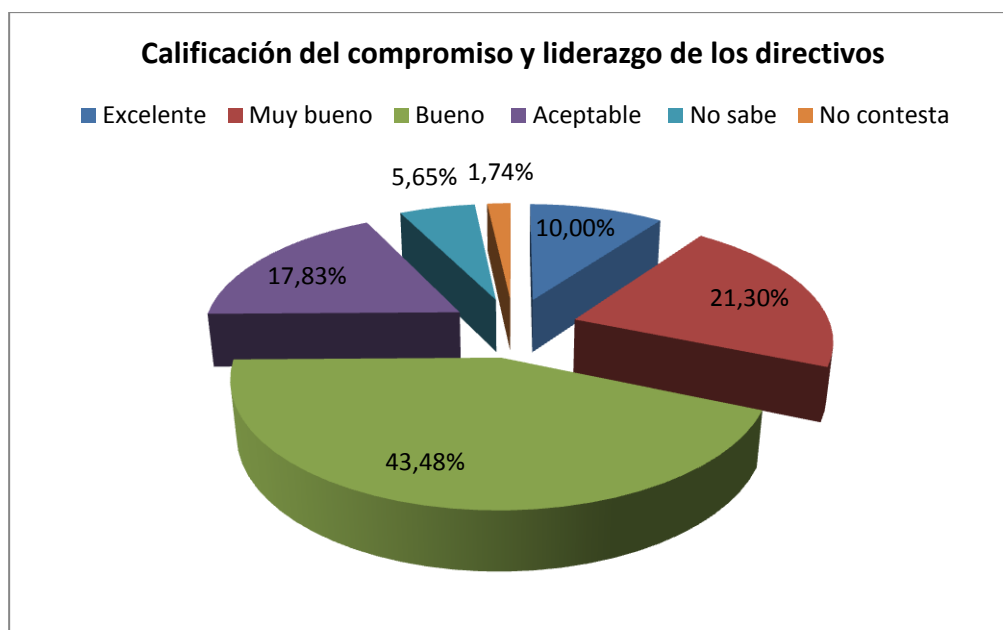


Figura 25. Calificación del compromiso y liderazgo de los Directivos de Feprofuc

Según las respuestas de las personas encuestadas, el liderazgo de sus directivos es bueno con 43,48% (100); muy bueno para el 21,30% (49) y aceptable lo dice el 17,83% (41); el calificativo de excelente se lo otorga el únicamente el 10% (23) de personas. Esto se podría interpretar como el reconocimiento a la labor que han venido haciendo las juntas directivas a través de los años, pero que no es reconocido por los asociados en todo su valor.

El 5,65% (13) de los encuestados dicen no saber y el 1,74% (4) no contestó, lo que puede deberse a que dentro de los encuestados hay trabajadores que llevan poco tiempo de asociados al fondo y no están enterados de su trayectoria y de la gestión desempeñada por la directiva.

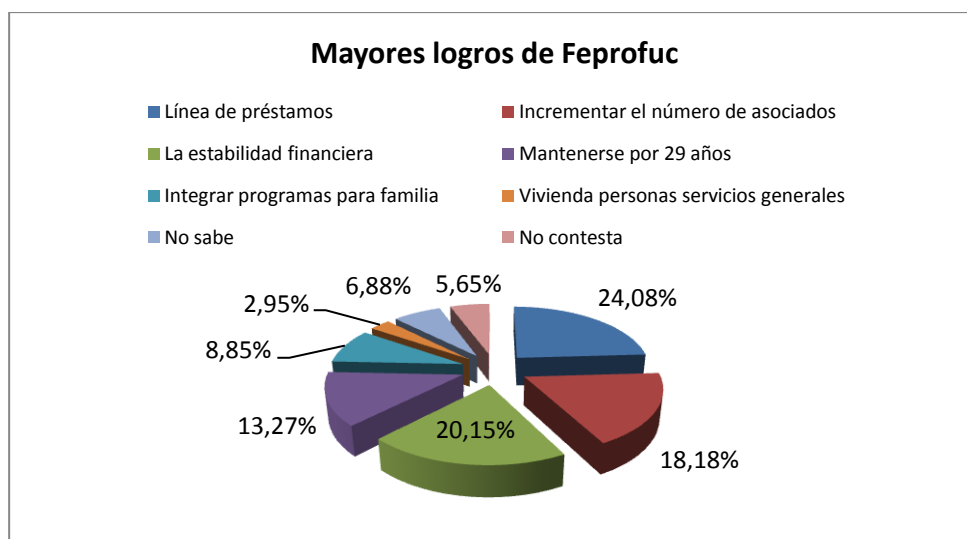


Figura 26. Mayores logros de Feprofuc durante los últimos 10 años

En esta pregunta el 24,08% (98) señalan la línea de préstamos como uno de los mayores logros de Feprofuc, seguida de la estabilidad financiera que tiene el fondo con un 20,15% (82) personas, lo cual pone de manifiesto que los aspectos económico - financieros son muy importantes para los asociados.

También se muestra como relevante el incremento de número de asociados, con un 18,18% (74) respuestas a favor, porque consideran que ello fortalece al fondo; para el 13,27% (54) el hecho de que se haya mantenido durante 29 años es uno de los mayores logros; la integración que ha logrado para la familia dentro de algunos programas es considerado por 8,85% (36), y para el 2,95% (12) ha sido un logro ayudar a las personas de servicios generales a conseguir su vivienda.

El 6,88% (28) dice no saber nada al respecto y en menor proporción 5,65% (23) no respondieron la pregunta, lo cual se puede interpretar como la falta de información sobre logros del fondo o el desconocimiento que viene siendo una constante por parte de algún segmento de encuestados, sobre aspectos que son relevantes dentro de la cultura organizacional para fortalecer el liderazgo en los asociados y motivarlos a trabajar para lograr el bien de todos.

6.6 CONCLUSIONES DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Para mayor precisión en este análisis se considera importante tomar como base tres ejes temáticos donde se agrupa la percepción de los asociados encuestados: lo organizacional, lo social y lo económico.

Respecto a lo primero, las respuestas permiten deducir que Feprofuc ha evolucionado a un direccionamiento estratégico donde la organización se ha visto respaldada por los trabajadores asociados, porque ha habido un entendimiento compartido de los problemas expuestos por ellos y se les ha dado soluciones retomando los valores consignados en la filosofía que orienta el quehacer solidario, como lo muestra el 77,83% (179) de personas encuestadas que han acudido al fondo y satisfecho alguna necesidad.

Otro aspecto importante, es que ha existido un liderazgo orientado hacia el servicio a la comunidad por parte de sus directivos, quienes son profesionales que han puesto de manifiesto la importancia de tener conocimientos sobre manejo empresarial, financiero, de tecnología y sobre todo de lo solidario, porque ello les ha permitido tener innovación, manejo acertado del dinero de los asociados y una distribución adecuada de los excedentes conseguidos para sus asociados, situación que tal vez no se hubiera dado si no tuvieran el nivel de formación de ellos como se observa en los resultados de la encuesta del Pesem donde el 60,70% tiene formación universitaria o técnica, lo cual representa una base social que influye en el liderazgo frente a los problemas que se pueden mejorar.

Respecto a lo social, se puede decir que han sido muy importantes para los asociados los logros conseguidos para atender necesidades que son comunes a los trabajadores, de las cuales los asociados se han beneficiado, como lo confirman los porcentajes reflejados en las ayudas solidarias en situaciones económicas difíciles 68,16% (167), necesidades de recreación 14,29% (35), necesidades de consumo 13,06% (32). También las actividades relacionadas con la familia como los regalos y las fiestas de fin de año que son motivo de integración y tejen las redes sociales que fortalecen el quehacer solidario.

En cuanto al tercer eje, el ahorro como apoyo económico, es una variable que se destaca a lo largo de las respuestas de los asociados, así como también el manejo financiero de Feprofuc, reconocido por quienes consideran que es uno de los mayores logros, aspecto señalado por el 24,08% (98) de los encuestados quienes consideran la línea de préstamos y la estabilidad financiera 20,15% (82) que tiene el fondo como los mejores logros, lo cual pone de manifiesto que el Feprofuc ha cumplido con una de las proyecciones de la economía solidaria, que es mejorar la calidad de vida de los asociados.

Ahora bien, a través de las respuestas, tanto de los directivos en sus entrevistas y de los asociados encuestados, se destaca una debilidad muy marcada, la falta de información, que se refleja en el desconocimiento del direccionamiento estratégico de Feprofuc, donde sus valores, misión, visión no son conocidos por el 70,43% (162) de asociados, en la ignorancia de los logros obtenidos durante estos 29 años por el 12,53% (51) personas y en el trabajo que han desempeñado los diferentes directivos, quienes han llevado a efecto una labor ética profesional e impecable como dan fe las actas analizadas, que fue calificado como excelente únicamente por el 10% (23) de las personas encuestadas.

Una vez recogida la información de los instrumentos aplicados y luego del análisis de los documentos facilitados por Feprofuc donde se consideraron los aspectos que permitieran llegar a conocer cuáles pueden haber sido los factores que han incidido en su desarrollo, se procede a presentar el análisis de su gestión como empresa solidaria.

7. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE FEPROFUC

La gestión de una empresa requiere de una planeación como proceso esencial de la administración para ser capaz de conceptualizar lo que se quiere realizar o lograr, cosa que debe hacerse de manera anticipada, porque de ello deriva la ruta que se va a seguir para alcanzar los objetivos, a la vez que permite evaluar la capacidad de los recursos con los que se cuenta para lograr la eficiencia en el uso de ellos, con el fin de que produzca un impacto favorable en la comunidad en la que se está operando; este es el caso del Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central.

Ahora bien, analizar los factores que caracterizan la gestión social de un fondo, implica disponer de documentos normativos acordes con la realidad de la entidad entre los que se cuentan los relacionados con sus políticas, funciones, servicios que se ofrecen, cuánto se ha avanzado y hasta qué grado se ha logrado cumplir con los objetivos planeados y qué tanto ha sido buena la gestión.

Para el presente caso se tomaron las actas como fuente de información en cuanto a reuniones, acciones de capacitación, planes de trabajo, manejo de los problemas y soluciones propuestas, todo lo cual permitió determinar la capacidad gerencial del fondo; la toma de conciencia del quehacer solidario se analizó en los objetivos, misión, visión y los principios y valores que orientan actualmente el desempeño de la entidad; para analizar el grado de cumplimiento de las obligaciones y de las normas que rigen a los fondos de empleados y cómo ha sido manejado por la directiva se tomaron como referentes los estatutos (3) que ha tenido Feprofuc.

7.1 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Entendiendo que el desarrollo de una organización depende de la estructura que la soporte, se observa que Feprofuc está conformada por la Asamblea General como máximo órgano de

dirección del fondo que determina las orientaciones generales, la Junta Directiva como órgano que traza las estrategias a seguir, el Gerente General que actúa como representante legal, ejecutor y órgano de comunicación con los asociados y con terceros.

Por otra parte existen los comités de apoyo como el de Control Social, el cual tiene a su cargo vigilar los resultados sociales y procedimientos para el logro de los objetivos; el Comité de Crédito que se encarga de todo lo relativo con el estudio de créditos y así mismo del manejo y control de la cartera morosa supervisado por la Junta Directiva; el Comité de Educación y Solidaridad quien maneja el tema de formación y capacitación de los asociados; el Comité de Comunicaciones encargado de la divulgación de contenidos e información, tanto a los asociados como a otras partes donde sea necesario hacer llegar información que ayude a obtener beneficios para los asociados; el Comité de Integración, responsable de ayudar a tejer las redes sociales entre los asociados y su entorno, además de trabajar en lo respectivo al esparcimiento y destinos turísticos para los asociados cuando lo necesitan. (Figura 27)

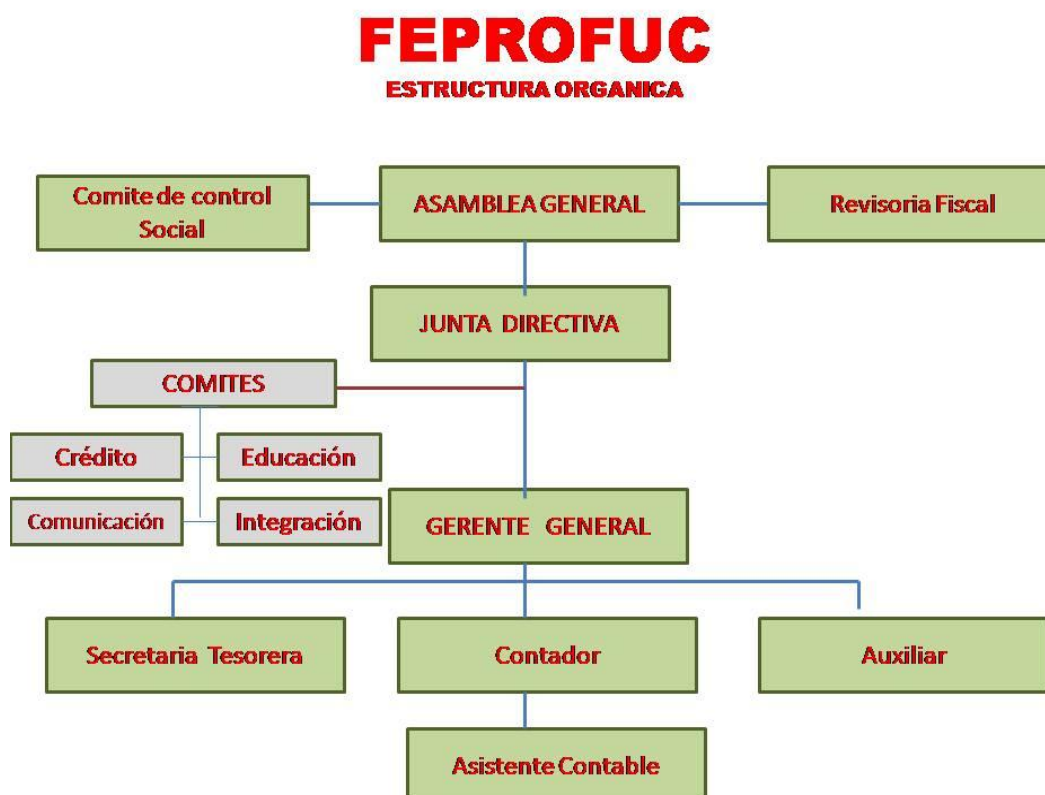


Figura 27. Estructura orgánica actual de Feprofuc

Feprofuc para el desarrollo de sus funciones cuenta con una planta de personal conformada por 5 funcionarios permanentes distribuidos en las siguientes áreas: Gerencia General (1), Área de Tesorería (1), Área de Contabilidad (2), Área Operativa (1). También cuenta con revisor fiscal con contrato por honorarios.

De la comparación del primer organigrama con el actual, se deduce que este fondo ha sufrido cambios en su estructura organizacional y operativa, cambios que han sido acordes a las necesidades de una organización más estructurada donde se fueron corrigiendo algunas fallas, que fueron señaladas en su momento por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancop):

El mayor problema del fondo lo constituye la contabilidad, cuya solución puede darse mediante el esfuerzo de toda la administración para optar los mecanismos que la situación indique a fin de poder determinar en un plazo corto la inconsistencia de los saldos que se vienen presentando en las cuentas por cobrar. (Informe Dancop, 1983, p.5)

Aspectos como asesoría en la reforma que se proyecta a los estatutos, la reglamentación de crédito y la contabilidad, deben considerarse como complemento de la evolución que se ha efectuado y por lo tanto debe buscarse la manera de prestarse en forma esporádica hasta cuando se hayan cumplido tales metas en su totalidad. (Informe Dancop, 1984, p.7)

Atendiendo lo primero, tomaron la decisión de contratar los servicios de un contador para el manejo de las cuentas (Acta No 49, 1985) y la creación de un comité, que inicialmente manejara la aprobación de préstamos y se encargara de los asociados en mora. “Se nombró comités para los diferentes préstamos, con el fin de sacar el reglamento para cada uno de ellos”. (Acta No 6, 1983), responsabilidades que venían siendo manejadas por la Junta Directiva a través de pequeños comités para cada caso en particular.

Hoy en día, la estructura organizacional de Feprofuc se caracteriza por ser dinámica, adaptada a los cambios que ha tenido durante 29 años, que han sido consecuentes con las circunstancias internas y externas, apoyándose en una distribución de trabajo planificada entre los asociados con el fin de alcanzar las proyecciones y metas que se han fijado para lo cual se apoya en la Asamblea de Delegados, quienes llevan las inquietudes que les transmiten los asociados al fondo. En palabras de su actual presidente:

El procedimiento para realizar la elección consiste en conformar planchas, las cuales proponen los mismos asociados. Estas están conformadas por asociados interesados en hacer parte de la Asamblea General en representación de otros asociados. Se someten a votación. En estos momentos tenemos casi 600 asociados, equivale a que debemos tener 30 delegados. Un delegado por cada 20 asociados. Quien está interesado en participar en la asamblea de delegados dice: yo voy a participar y quiero varios compañeros que de pronto están interesados en participar conmigo. Y con eso montan una plancha de 10, 12, 14 los que tú creas y motivas a la gente a participar, van a recibir información y la reciben igual todos los asociados pero al menos ya con el solo hecho de decir quiero participar estas aspirando a llegar a la Junta Directiva y poder trabajar en el fondo de empleados. (Entrevista con Duque, 2011)

La participación de los delegados como tal, digamos que es activa porque pueden decidir, votar, puede tomar decisiones en ese momento. Puede seguir siendo activa y dinámica si participan en comités. El máximo organismo jerárquico del fondo de empleados es la Asamblea General de Delegados, sigue la Junta Directiva, al lado está el Comité de Control Social y el Revisor Fiscal. Luego viene la parte administrativa, pero de la Junta Directiva se desprende, por decirlo así, los comités y hay hablamos de comités de integración, educación, solidaridad, crédito y evaluación de cartera, etc. A todos estos comités estamos tratando de integrar más gente, no solo delegados sino asociados que de pronto no hayan estado como

delegados y quieran participar y así se vinculan activamente a estos procesos.
(Entrevista con Duque, 2011)

Ahora bien, deseando el fondo tener una organización adecuada a sus necesidades, fue importante ejercer un control basado en la ética de los directivos, la responsabilidad de los delegados a las asambleas, el apoyo de los comités que hace posible la distribución de responsabilidades ejecutando en forma oportuna y eficiente las ideas que han surgido en las reuniones, las cuales se han llevado a buen término en tiempos relativamente cortos, como dan testimonio los hechos consignados en las actas de las juntas directivas que han trabajado durante 29 años.

Si se analiza la proyección del fondo desde sus inicios, es necesario destacar su manejo mediante propuestas de solución de los diferentes problemas que se han ido presentando, las cuales generan una preocupación compartida respecto de las situaciones que se desean modificar: “Se acordó efectuar la rifa de un carro el día 16 de diciembre de 1982” (Acta No 3, 1982), esto se llevó a efecto por la necesidad de recoger fondos para préstamos ordinarios y por calamidad doméstica. “En caso de préstamos mayores de \$50.000 se solicitará informe a coordinación de personal con el fin de establecer el estado de cesantías correspondientes” (Acta No 11, 1983), anticipándose a tener una normatividad sobre el manejo del capital destinado para servicio de las necesidades económicas de los asociados, aspecto que refleja una planificación orientada a establecer un orden financiero que protege al fondo e instruye a los asociados que presentan sus solicitudes.

Si se observan los aspectos que están consignados en la filosofía de este fondo, se destaca el manejo de los proyectos y los instrumentos que han utilizado para el logro de cada objetivo desde el inicio de Feprofuc, donde ha sido muy importante la acción mancomunada entre los asociados al fondo y la directiva de la Universidad Central, su gerente general lo relata así:

El fondo se formó por la necesidad asociarse de la gente para tener beneficios y además la universidad también quería que hubiese un organismo que coadyuvará

exactamente en el préstamo a los empleados de la universidad. Básicamente la universidad en esa época tenía un préstamo para los profesores de planta pero para los de cátedra no tenía préstamo y el fondo suplió las necesidades de los docentes de cátedra. (Entrevista con Ruíz, 2011)

Por otra parte en una de sus actas se anota: “Se acordó que una vez revisados los reglamentos, se programará una reunión con el Dr. Jorge E. Molina M., con el objetivo de darle a conocer lo que hasta el momento se ha realizado, y a la vez solicitarle que por su intermedio, la institución efectúe un aporte para el fondo creado”. (Acta No 2, 1982). De lo anterior se puede entender, que el trabajo de este naciente fondo tuvo el apoyo de la universidad y consideró trabajar conjuntamente con ellos, lo cual fue correspondido por su directiva, como lo confirma la actual tesorera del fondo señora Astrid Prieto:

Hemos recibido ayuda por parte de la universidad en la parte física. Nosotros no pagamos arriendo, no pagamos ninguna clase de servicios, excepto el teléfono porque la línea es propia. La universidad también colabora con el arreglo de las oficinas, el tinto, el papel higiénico, las toallas, toda esa parte la da la universidad, la parte de seguridad que también hay que ver que nos presta el servicio. A lo largo de los 29 años hemos tenido ese apoyo. (Entrevista con Prieto, 2011)

Hoy en día, ha ido cambiando su direccionamiento estratégico, como lo reconoce su presidente actual:

Si ahorita (sic) miramos el direccionamiento del gerente anterior y del presidente anterior, lucharon mucho por integración y por el sostenimiento del fondo. Cuando yo llegue a la parte directiva luchamos porque los asociados tuvieran un reconocimiento a sus ahorros, en este caso un retorno de excedentes, de manejar más la parte de integración; digamos que se trata de fomentar más la integración y más las actividades hacia los asociados. Tanto que hoy en día los asociados buscamos las reuniones y las actividades y a veces se han asociado por eso, quiere decir que todo ha sido de

integración y unión y vemos que realmente es benéfico y ayuda a la sociedad.
(Entrevista Duque, 2011)

Estos aspectos permiten entender los cambios que ha tenido el fondo, no sólo en la reglamentación interna, sino también en sus estatutos¹, con el fin de centrar más lo relacionado con:

- Ajustes a la normatividad y designación de funciones a los comités de apoyo, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 7 de la Ley 454 de 1998.
- Ampliación de objetivos ajustándolos a los nuevos servicios que Feprofuc brinda a sus asociados.
- Ajustes a los requisitos para ser elegido miembro de la Junta Directiva exigiendo mayor acreditación de conocimientos en economía solidaria (40 horas), para cumplir con lo establecido por la Ley en el cumplimiento del plan de desarrollo estratégico de Feprofuc
- Lo respectivo al manejo de los periodos de cada junta directiva, lo relacionado con incompatibilidades de los miembros, el monto de los aportes de los asociados y lo concerniente a los servicios, admisiones y retiros. (Estatutos Feprofuc, 2003- 2010-2011).

Respecto a la última reforma de estatutos la tesorera del fondo durante 29 años señala:

... se hizo porque han cambiado las leyes y los reglamentos se volvieron obsoletos. Ahorita precisamente estamos en reforma de estatutos y miramos si ya no hay principales y suplentes sino todos serán principales porque el principal tiene voz y voto en cambio el suplente solo tiene voz entonces está mirando como cambiar esa parte, para eso tenemos un contrato con Analfe para que nos ayude a elaborar bien los estatutos. (Entrevista con Prieto, 2011)

¹ Las reformas estatutarias han sido: en el año 2003, en el 2010 y otra en el 2011.

Por otra parte, la cultura de solidaridad es un tema que ha estado presente desde el principio en el fondo “Por la muerte de un familiar, esposo, padre, madre o hijo, cada asociado aporta la suma de \$40.00” (Acta No 7, 1983) y que hoy en día ha tomado mayor fuerza como lo expresa su gerente general cuando señala:

Un elemento fundamental es el seguro de muerte, el plan exequial donde más del 60% lo toman adicionalmente, a esto una gran cantidad de préstamos que han salido últimamente, entre ellos el préstamo de exceso liquides donde sin necesidad de los aportes se le presta a la gente estilo bancario efectivamente y eso ha impactado bastante. (Entrevista con Ruíz, 2011)

También desde su inicio, el fondo ha buscado interiorizar la responsabilidad a los asociados “... descuento por inasistencia a la Asamblea General Ordinaria por el valor de 100.00” (Acta No 12, 1983), manejo que ha asegurado tener más control sobre la asistencia a las reuniones que han sido necesarias para tomar decisiones conjuntas sobre estrategias, programas, proyecciones, es decir, todo lo que tiene que ver con el manejo organizacional del fondo.

Esto es parte importante de una buena administración, porque los procesos, las capacidades desarrolladas y los logros obtenidos pueden ser muy cortos si lo anterior no se acompaña de una construcción institucional que en forma paulatina vaya determinando normas y procedimientos aprobados, que obren en la cultura institucional y sean parte del manejo interno de una entidad, aspecto que las directivas del fondo han tenido en cuenta y por lo mismo, se ha llegado a las reformas de estatutos mencionadas anteriormente.

La gestión de Feprofuc destaca una variable que ha estado presente, la satisfacción de las necesidades tanto económicas como sociales de sus asociados, lo cual se hizo evidente en el 68,16% (167) de asociados que suplieron una necesidad económica, el 14,29% (35) una necesidad de recreación, el 13,06% una necesidad de consumo, como lo aceptaron en la encuesta, aspectos que aunados a los valores y principios corporativos que han evolucionado

se ha logrado crear el sentido de pertenencia de los asociados, además de lograr mayor crecimiento en el número de ellos. (Figura 28)

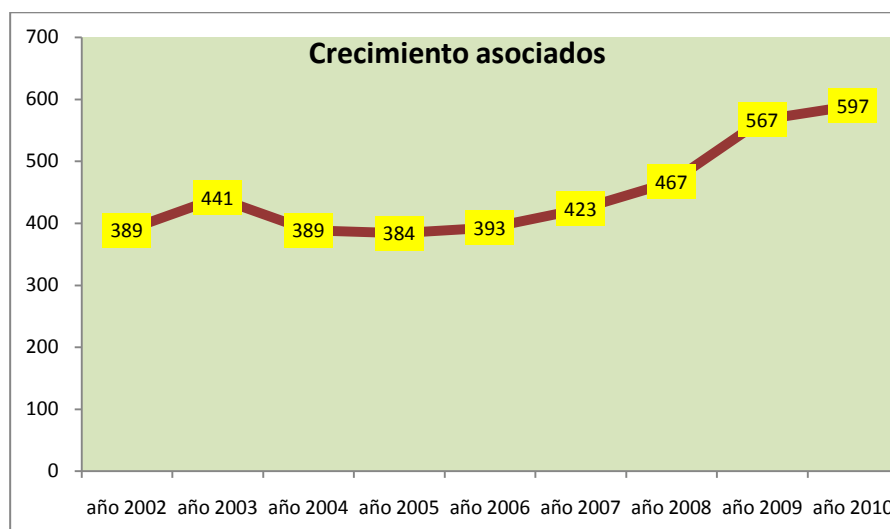


Figura 28. Crecimiento asociados Feprofuc 2002 - 2010

Como puede observarse en los últimos dos años se incrementó el número de asociados en 21,77%, situación que es explicada por la tesorera del fondo:

Este se manejaba solito, pero hace 2 años cuando volvió Orlando Ruiz fundador, realmente el fondo ha cambiado muchísimo porque duplicamos en asociados y también la parte tecnológica la hemos desarrollado, nosotros no llevábamos cheques, ya hacemos transferencias de cuenta a cuenta, tenemos nuestra página Web en ella pueden ver sus estados de cuentas, pueden liquidar crédito, pueden hacer tablas de amortización, entonces ha cambiado muchísimo, tenemos más convenios con fondos de empleados, con Alkosto realmente el servicio se ha agilizado más, hemos sido como un poco más oportunos. (Entrevista con Prieto, 2011)

El actual presidente del fondo lo reconoce así:

Yo creo que los 29 años, treinta que vamos a cumplir el año entrante es un elemento fundamental. Hay que decir que realmente aquí en Colombia la mayoría de

empresas no dura más 5 años, después de 5 años el 40% queda y después de 10 años no queda ni el 10% entonces cuando una empresa de estas tiene 30 años definitivamente tiene una historia y una experiencia que le aporta a las demás.
(Entrevista con Duque, 2011)

Aquí hay que resaltar la importancia que tiene el conocimiento del manejo de una empresa que se ajuste a la proyección solidaria, porque requiere de capacidades, principios, conceptos y teorías que permitan planificar, ejecutar y controlar las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, que si bien incluyen una proyección económica, se sustentan en conceptos más amplios donde la individualidad se une para formar un núcleo que obra como soporte de atención a las necesidades comunes, en el que descansa la proyección de lo solidario como instrumento para ayudar a las comunidades en sus metas para mejorar su calidad de vida, aspectos que motivan a asociarse porque se considera que el trabajo de todos permite establecer objetivos comunes que no serían posibles de cumplir individualmente y que a través del tiempo se revierten en beneficios, entre ellos los excedentes que genera el manejo de los aportes individuales, que en el caso de Feprofuc han sido mejores en algunos años si se compara con el incremento porcentual del sector fondos de empleados, como puede verse en la tabla 9.

Tabla 9. *Relación de excedentes sector fondos de empleados - Feprofuc*

años	Exceden. Fondos	Incrementos%	Excedentes Feprofuc	Incrementos%
2002	51.541.502.220	0		
2003	52.692.499.971	2,23	\$ 57.939.146,13	0
2004	58.312.938.827	10,67	\$ 62.603.240,89	8,05
2005	77.390.265.131	32,72	\$ 69.336.628,87	10,76
2006	59.314.122.681	-23,36	\$ 54.033.850,85	-22,07
2007	69.727.879.202	17,56	\$ 44.960.909,58	-16,79
2008	82.030.860.226	17,64	\$ 54.904.483,75	22,12
2009	100.074.277.141	22,00	\$ 83.213.593,99	51,56
2010	94.896.248.702	-5,17	\$ 154.924.762,73	86,18

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la Supersolidaria (2011) – Feprofuc

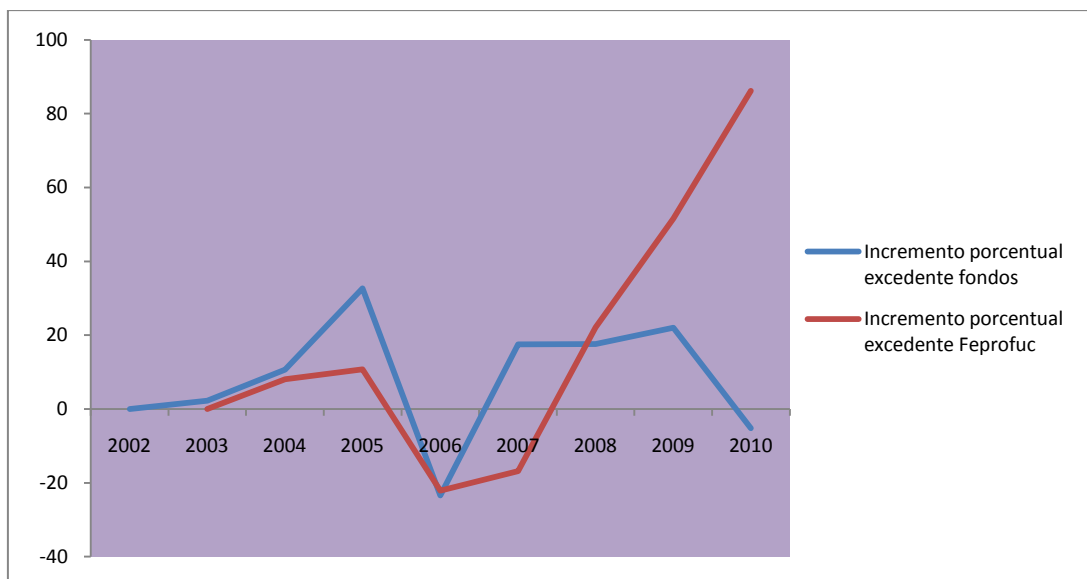


Figura 29. Relación de incremento porcentual de excedentes Feprofuc Vs. sector fondos de empleados 2002 - 2010

Se observa una fuerte caída de excedentes en el año 2006 representado un - 22,07% respecto del año anterior, pero que se recupera a partir del año 2007 y muestra un marcado ascenso entre 2008 a 2010, incrementándose en 22,12%, 51,56% y 86,18% respectivamente, lo que es coherente con el incremento de asociados de Feprofuc. (Ver Figura 28)

Esto se puede interpretar como el resultado de la pérdida de asociados que afectó a Feprofuc durante los años 2005 y 2006 donde hubo una restructuración de la forma de contratación y el retiro de varios funcionarios de la Universidad Central que representó para el fondo “una descapitalización de \$79.400.000, correspondientes a la devolución de aportes y ahorros, situación que es cíclica todos los años fundamentalmente por la rotación de profesores” (Informe anual Feprofuc, 2006).

7.2 DESARROLLO ECONÓMICO

Para conocer el manejo económico de Feprofuc se apoyó la investigación en el análisis de los estados financieros del fondo correspondientes a los últimos nueve años (2002 – 2010).

Según lo visto en los estados financieros de Feprofuc, el crecimiento económico del fondo es uno de los logros, a pesar de haber tenido algunos problemas debidos a factores externos que lo han perjudicado; al preguntarle a su presidente sobre las crisis financieras que ha atravesado el sector solidario en Colombia su respuesta fue:

Una de las ventajas que tienen los fondos de empleados es que somos cerrados. Nosotros trabajamos solo con los empleados de la Universidad Central, una garantía es el descuento por nómina, nosotros tenemos muy asegurado esa parte, yo me atrevería a decir también que el buen manejo financiero y el buen apalancamiento que nosotros tenemos con recursos propios son la esencia de todo. Nosotros trabajamos con los recursos de los asociados. Eso no quiere decir que a nosotros no nos haya tocado.

A nosotros nos afectó una inversión que teníamos en Coopdesarrollo inclusive a última hora pensamos que se nos perdían unos 15 o 20 millones, pero al cabo de unos cuatro años los recuperamos. Hoy podemos decir que no nos sentimos afectados porque la plata invertida se recuperó pero no nos pagaron intereses. Pero eso no quiere decir que seamos ajenos a esta situación. Lo que pasa es que cuando se presentan estas crisis nosotros miramos como están los asociados y manejamos esa situación.

Los mismos cambios estructurales en la universidad también nos afectan. Inclusive nos puede afectar más en un momento dado, más que las mismas crisis económicas, porque los cambios estructurales en cuanto a la vinculación de personal, en cuanto a contratación y eso si afecta mucho a un fondo de empleados. (Entrevista con Duque, 2011)

Lo anterior hace referencia a lo estipulado en el decreto ley 1481 de 1989 donde se indica:

Artículo 4. *Vínculo de la asociación.* Los Fondos de Empleados deberán ser constituidos por trabajadores dependientes de instituciones o empresas, públicas o privadas. Los asociados de un Fondo de Empleados deberán tener un vínculo común

de asociación, determinado por la calidad de trabajadores dependientes, en una de las siguientes modalidades:

1. De una misma institución o empresa.
2. De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
3. De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

En los estatutos de Feprofuc se señala lo siguiente. “Artículo 12.- Determinación del vínculo de asociado y requisitos de ingreso: pueden ser asociados, las personas naturales que tengan vinculación laboral con la Fundación Universidad Central y los que siendo asociados, adquieran el carácter de pensionados de conformidad con la reglamentación vigente”, situación que afecta al fondo cuando la universidad reduce su planta de personal, o cuando fallece algún pensionado porque así mismo deja de percibir sus aportes y debe devolver lo que tenga el asociado en ahorros.

Referente a lo anterior, el estudio titulado La Economía Solidaria y los Fondos de Empleados en Colombia llevado a efecto por la Supersolidaria y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2004) donde fueron analizados indicadores financieros de los fondos de empleados correspondiente al periodo 1999 – 2003, señala que los principales riesgos a que se encuentran sometidos los fondos son los siguientes:

Riesgo de solvencia: en el estudio se considera que la cartera de los fondos de empleados es buena, debido al tipo de organización donde los créditos son respaldados generalmente por libranzas y por descuentos de nómina. Pero podría tener riesgo mayor cuando existen prácticas que ya se han dado en el sector, como la de otorgar créditos por encima de la capacidad de endeudamiento, no estudiar sobre la moralidad comercial del asociado, préstamos a los directivos, manejo inadecuado en la evaluación, clasificación y calificación de la cartera o no

contar con tecnología especializada que les permita con certeza la aplicación de la normatividad sobre el particular. (Supersolidaria, 2006, p.23)

Por otra parte, los fondos de empleados en Colombia no están tan expuestos al riesgo de liquidez lo cual obedece a su naturaleza jurídica porque los entes patronales garantizan en general sus flujos de caja, aunque a veces se ven afectados cuando demoran la nómina o la entidad tiene problemas de giro de los aportes de los asociados.

Riesgo de rentabilidad. Los fondos de empleados no reconocen altas tasas de interés, esto lo explica la Supersolidaria (2004) cuando señala: “... entre otras cosas porque no requieren instituir tasas competitivas con el resto del sector y con el mercado financiero, ya que el interés del asociado no es que se le reconozcan tasas comerciales por su depósito, sino recibir un servicio de crédito ante una eventual contingencia social o para invertir en vivienda” (p.26).

Riesgo operacional administrativo. Según el estudio, los fondos de empleados se encuentran por encima del sector solidario debido a que distribuyen sus gastos entre laborales, provisiones e intereses, mientras que las cooperativas tienen que hacerlo también en materiales. Sin embargo, tienen el riesgo de las malas administraciones.

Ahora bien, se considera como fortaleza de Feprofuc el manejo que le han dado las administraciones a través de los años, como lo confirma su patrimonio actual, que de iniciar con \$5.515.370 millones en el año 1983, ha logrado llegar a \$507.565.845 millones en el año 2010, lo que constituye un afianzamiento financiero, que es considerado como uno de los factores de éxito de Feprofuc por algunos de los asociados (Tabla 10 – Figura 30).

Tabla 10. *Crecimiento patrimonial de Feprofuc series de 7 años*

Años	Millones
año 1983	5.515.370
año 1990	27.860.937
año 1997	98.556.892
año 2004	252.219.545
año 2010	507.565.845

Fuente: Estados Financieros Feprofuc 1983 – 2010

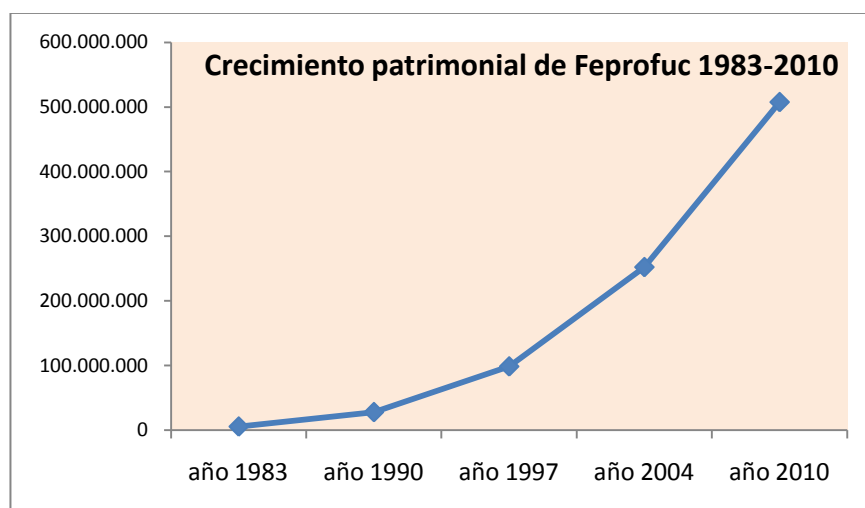


Figura 30. Crecimiento del patrimonio de Feprofuc 1983 - 2010

Se observa en estas series de tiempo, que entre los años de 1983 a 1990 el fondo tuvo un crecimiento patrimonial del 19,8%. Entre los años de 1990 a 1997 creció en un 28,2%. Entre los años 1997 a 2004 tuvo un destacado crecimiento del 39%. Entre los años 2002 a 2010 su crecimiento fue de 49,7%, que permite observar su consolidación financiera y el manejo de la parte patrimonial. Ahora bien, aplicando el método estadístico de las series de tiempo, en el cual se aprecian las variaciones porcentuales, en las siguientes tablas se puede apreciar el comportamiento de Feprofuc respecto al sector fondista a partir del año 2002. A continuación se presenta el comportamiento patrimonial sector fondista,. (Figura 31)

Tabla 11. *Crecimiento patrimonial sector fondos de empleados Vs. Feprofuc*

años	Patrimonio Fondos	Incremento%	Patrimonio Feprofuc	Incremento%
2002	602.271.058.308	0	209.326.750	0
2003	666.369.001.534	10,64	232.482.738	11,06
2004	771.536.390.584	15,78	252.219.545	8,49
2005	1.038.193.385.966	34,56	270.921.692	7,42
2006	982.175.622.826	-5,40	271.008.061	0,03
2007	1.097.901.831.925	11,78	280.104.805	3,36
2008	1.204.528.024.910	9,71	306.795.613	9,53
2009	1.341.886.790.317	11,40	387.344.979	26,26
2010	1.468.778.899.567	9,46	507.306.172	30,97

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la Supersolidaria (2011) – Feprofuc

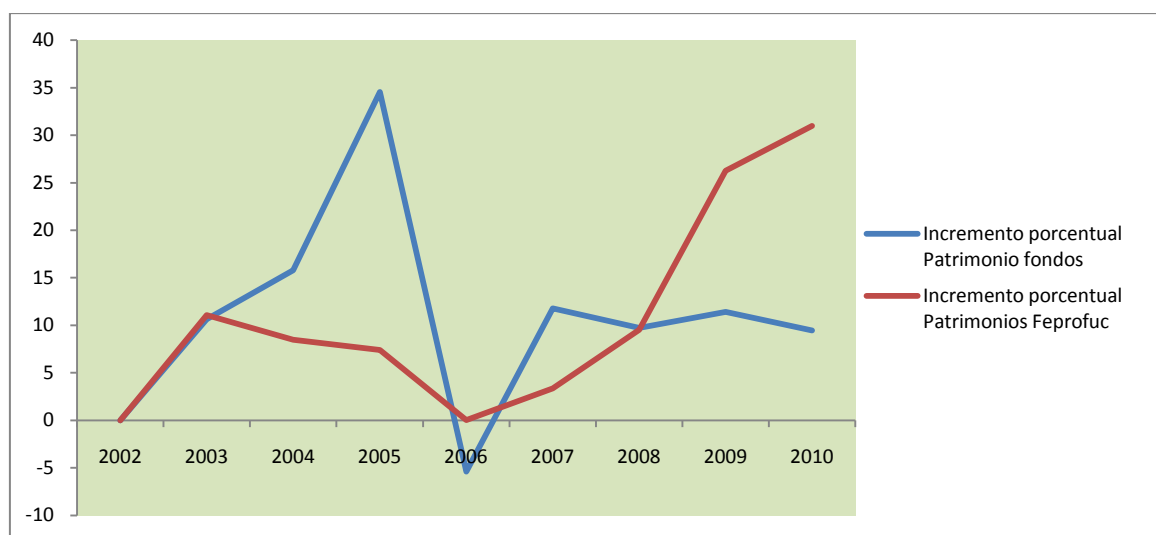


Figura 31. Incremento patrimonial sector fondos Vs. Feprofuc

Se observa un marcado crecimiento patrimonial de Feprofuc a partir del año 2007, que supera porcentualmente el del sector fondista a partir del año 2008, lo cual es coherente con el incremento de asociados en estos últimos tres años, entendiendo que en gran proporción esto se da por los aportes sociales que hacen los asociados desde el momento en que ingresan al fondo, así como por los aportes periódicos que realizan mientras pertenecen a él y que pueden

ser incrementados de acuerdo a la confianza que tengan en el buen manejo de este capital que entregan.

Esto comprueba que el fondo ha tenido en la dirección a personas dinámicas, analíticas, metódicas en las inversiones como es el caso de las pólizas de ahorro que desde el inicio han sido parte del manejo económico, aunque algunas veces se pensó que significarían pérdidas pero que posteriormente se recuperaron, aunque sin intereses, lo cual es uno de los riesgos de las inversiones que se hacen, su presidente lo expresa así:

Feprofuc ha tenido pérdidas, los aportes que se tenían en Bancoop y Coopdesarrollo. Básicamente hay hubo unas pérdidas pero definitivamente las pérdidas no fueron tantas y se fue castigando poco a poco, al final de lo que teníamos en Coopdesarrollo recibimos algo. Hace casi 2 años recibimos 15 millones de pesos y algo se recuperó”, “Aportamos casi los 15 millones sino que con el tiempo debíamos recibir más, al fin y al cabo no tuvimos rendimientos. (Entrevista con Ruíz, 2011)

En la tabla 12, se puede observar el porcentaje de inversiones de Feprofuc respecto al sector fondos durante los años 2002 – 2010.

Tabla 12. *Inversiones sector fondos y Feprofuc*

Años	Inversiones Fondos	Incremen %	Inversiones Feprofuc	Incremen%
2002	1.313.777.023.993	0	711.697.938,88	0
2003	1.503.145.877.542	14,41	825.139.606,88	15,94
2004	1.707.201.514.989	13,58	961.670.085,88	16,55
2005	1.908.804.795.730	11,81	950.523.784,88	-1,16
2006	2.155.713.445.954	12,94	1.077.278.052,88	13,34
2007	2.515.674.753.868	16,70	1.218.603.457,88	13,12
2008	2.756.169.976.369	9,56	1.356.602.182,88	11,32
2009	3.000.178.636.229	8,85	1.666.424.866,88	22,84

2010	3.299.476.700.634	9,98	2.249.764.132,88	35,01
------	-------------------	------	------------------	-------

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la Supersolidaria (2011) – Feprofuc



Figura 32. Incremento porcentual inversiones sector fondos Vs. Feprofuc

Feprofuc presenta un fuerte descenso de inversiones en el año 2005, pero se incrementa a partir del año 2006 y se mantiene con un leve descenso en 2008, año a partir del cual presenta una fuerte subida equivalente al 57,85% entre 2009 y 2010, lo cual puede deberse al cumplimiento con lo preceptuado en el Decreto 790 de 2003 que en su Artículo 2° señala:

Evaluación, medición y control del riesgo de liquidez. Las cooperativas de ahorro y crédito, las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas e integrales, los fondos de empleados y las asociaciones mutualistas deberán efectuar una gestión integral de la estructura de sus activos, pasivos y posiciones fuera de balance, estimando y controlando el grado de exposición al riesgo de liquidez, con el objeto de protegerse de eventuales cambios que ocasionen pérdidas en los estados financieros.

Situación que es de tener en cuenta porque lo observado en la figura 32 permite deducir que el fondo dispone de capital para invertir en sus asociados, lo cual es coherente con el crecimiento de la cartera que se puede observar en la figura 34 y la mayor cobertura de préstamos dentro de los cuales están los asignados para cuotas iniciales de vivienda.

Respecto a la situación de liquidez el revisor fiscal comenta:

La primera fortaleza es la situación de liquidez, que cuenta con mucha credibilidad a nivel interno con la base de sus asociados y a nivel externo como fondo de empleados estamos muy bien posicionados según Analfe, porque es uno de los fondos más líquidos donde no hay ningún tipo de corrupción como si hay en algunos del sector. (Entrevista con Santos, 2011)

Por otra parte, si se compara el capital social de Feprofuc con el sector fondos se puede ver que ha permanecido en un rango medio a través de los años, presentando el pico más bajo en el 2005, lo cual es coherente con las políticas optadas por la universidad que redujeron el personal de asociados. El pico más alto ocurre entre 2008 – 2009 y un descenso entre 2009 – 2010 que coincide con el porcentaje de inversiones en ese mismo periodo. (Tabla 13- Figura 33)

Tabla 13. *Capital social sector fondos y Feprofuc 2002 – 2010*

	Capital social Fondos		Capital social Feprofuc	
		Increment. %		Increment. %
2002	373.339.577.193	0	88.989.891,95	0
2003	429.740.782.423	15,11	98.609.673,95	10,81
2004	487.258.848.873	13,38	107.933.224,95	9,46
2005	646.309.315.131	32,64	113.317.667,95	4,99
2006	621.826.308.154	-3,79	120.135.396,95	6,02
2007	709.336.890.342	14,07	132.880.374,95	10,61
2008	783.805.030.864	10,50	145.935.310,95	9,82
2009	864.525.804.405	10,30	181.704.220,95	24,51
2010	933.453.593.139	7,97	208.624.250,95	14,82

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la Supersolidaria – Feprofuc

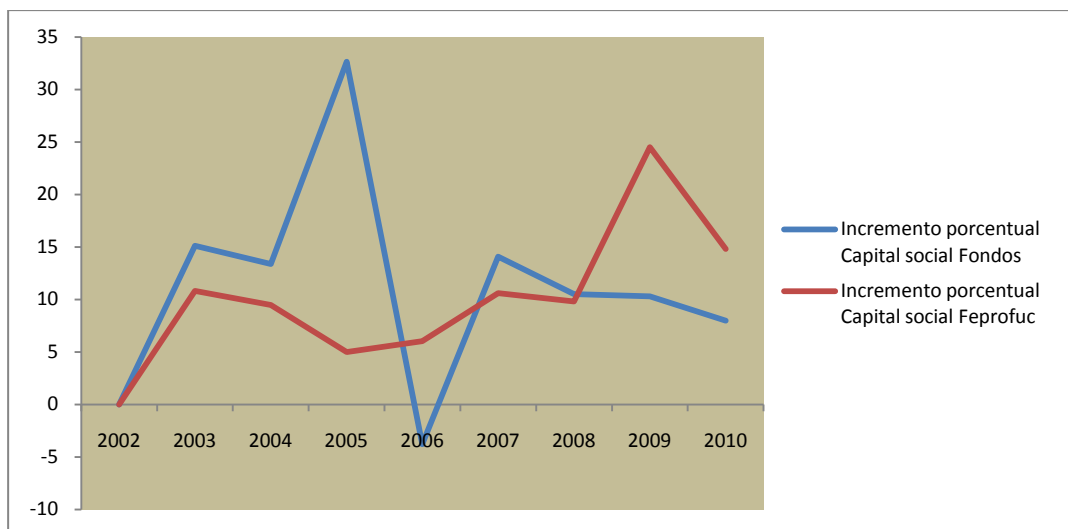


Figura 33. Incremento porcentual capital social fondos Vs. capital social Feprofuc

En cuanto a los problemas financieros que se tienen, el expresidente del fondo señala:

En esa época no teníamos la fortaleza financiera que actualmente se tiene. En ese entonces el fondo lo que hacía era conseguir recursos de otras entidades como era el caso de los préstamos de vivienda que se obtenían por el apoyo de Coopdesarrollo y entidades del sector solidario, que luego pasaron a entidades del sector financiero; eso fue implementado durante la administración del Dr. Manuel Germán Martínez y también con Uconal y otras entidades del sector solidario y luego con el sector bancario a raíz de la baja de intereses que hubo en el país. (Entrevista con Villada, 2011)

Estos esfuerzos por mejorar fueron respondidos por los asociados, como lo reconoce el expresidente del fondo: “Realmente nunca hubo un problema sustancial grave con los asociados, ha habido problemas normales que se han solucionado a través de los cobros que el fondo hace directamente, no ha sido tan necesario ir a abogados para que haga los cobros. A eso se debe también la solidez financiera del fondo de empleados” (Entrevista con Villada, 2011)

Ahora bien, los asociados preocupados por conservar un reconocimiento dentro del sector solidario y de mantener el prestigio de su entidad, aspectos que fortalecen la gestión institucional, han apoyado la exigencia de nombrar en los cargos directivos a personas que tengan una buena formación profesional, así como en economía solidaria, como uno de los requisitos indispensables, como lo reconoce su gerente general: “El profesionalismo de los miembros de la junta directiva, eso en los últimos años ha ayudado enormemente, la capacitación de los miembros de la junta directiva, los miembros de la junta directiva con perfiles todos universitarios es muy bueno” (Entrevista con Ruíz, 2011), lo cual no es ignorado por sus asociados ya que en la información obtenida en las encuestas y entrevistas para el Pesem, un 84,40% respondió que le gustaría ahorrar sus recursos económicos en Feprofuc, lo cual confirma la confianza de los asociados en el manejo de su fondo. Respecto al manejo económico del fondo su gerente general señala:

Yo creo que lo que hace un administrador es seguir las políticas y no tener prebendas con nadie, esto ayuda mucho. La mayoría de entidades del sector solidario fracasan porque se vuelve un manejo amiguista y cuando usted maneja una entidad de forma amiguista comienzan las pérdidas, ya sea por no recaudar intereses, ya sea por no recaudar cartera o por pagar alguna cosa que se compre a otros costos. (Entrevista con Ruíz, 2011)

Feprofuc a través de los años ha manejado una cartera significativa como puede observarse en la tabla 14

Tabla 14. *Cartera sector fondos y Feprofuc*

Años	Cartera Fondos	Incremento%	Cartera Feprofuc	Incremento%
2002	51.541.502.220	0	711.697.938,88	0
2003	52.692.499.971	2,23	825.139.606,88	15,94
2004	58.312.938.827	10,67	961.670.085,88	16,55
2005	77.390.265.131	32,72	950.523.784,88	-1,16
2006	59.314.122.681	-23,36	1.077.278.052,88	13,34
2007	69.727.879.202	17,56	1.218.603.457,88	13,12
2008	82.030.860.226	17,64	1.356.602.182,88	11,32
2009	100.074.277.141	22,00	1.666.424.866,88	22,84
2010	94.896.248.702	-5,17	2.249.764.132,88	25,92

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de la Supersolidaria (2011) – Feprofuc

El incremento de la cartera de Feprofuc respecto al sector fondos representa un porcentaje mayor en algunos años especialmente entre el año 2009 a 2010. El comparativo se puede apreciar en la figura 34.

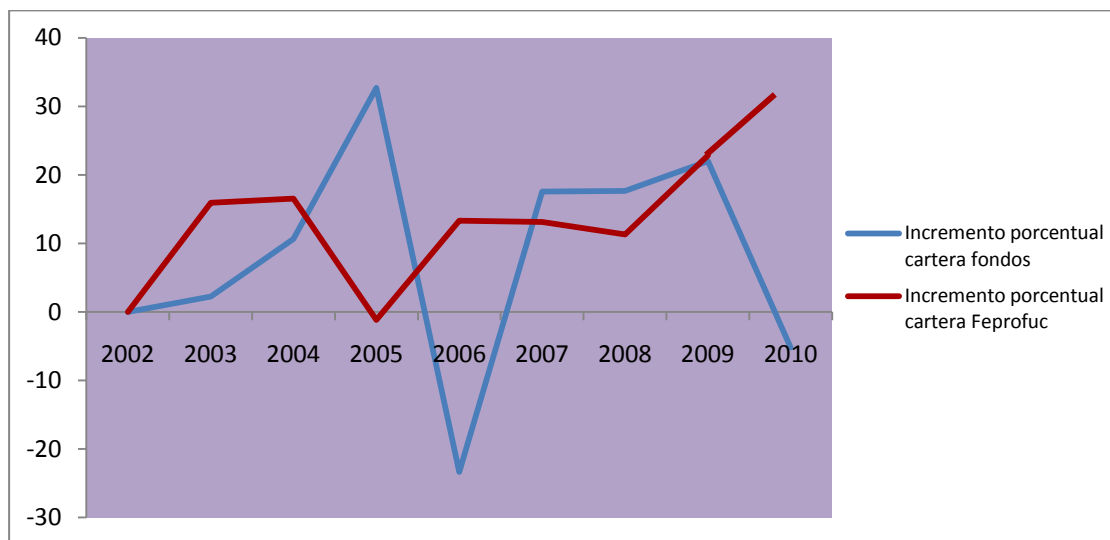


Figura 34. Incremento porcentual cartera fondos Vs. cartera Feprofuc

Se destaca un mayor incremento sostenido de la cartera de Feprofuc entre los años 2008 a 2010, lo que es coherente con el mayor número de asociados en estos años y los préstamos para vivienda de interés social, que se empezaron a otorgar (Ver créditos otorgados Tabla 15). Por otra parte, el pico más bajo de Feprofuc se da en el año 2005 lo que es coherente con los cambios de políticas de contratación de personal de la universidad, como por ejemplo la contratación del personal de aseo. Se decidió utilizar los servicios de la empresa Casalimpia.

El manejo de la cartera del fondo ha sido uno de los factores positivos económicos de Feprofuc, porque desde el inicio se ha seguido un estricto control, tanto de intereses como de la cuantía que se le puede autorizar a los asociados, teniendo siempre presente la alta rotación de personal que se genera cuando se trabaja con contratos a término, además de ir cambiando las políticas de préstamos de acuerdo a las necesidades de los asociados, lo cual fue confirmado en la entrevista con la tesorera del fondo:

Yo pienso que el reglamento que tenemos es bueno, la verdad nosotros tenemos un reglamento del crédito amplio, tenemos variedad de intereses y la otra es que nosotros no nos podemos extender mucho porque jugamos con el 50% de la capacidad de pago de los asociados entonces los crédito que aquí más se manejan es el ordinario, el rápido y el consumo ó sea unas líneas de crédito rotativo realmente buenas. Los créditos son muy buenos.

En cuanto al de consumo, en muchos casos el consumo está como para adquirir electrodomésticos, enseres, aquí son de libre inversión, lo tenemos como libre inversión ¿Por qué? porque hace muchos años nosotros teníamos convenio por decir con Arturo Calle o teníamos convenio con dos o tres empresas, entonces la gente decía porque me tiene que obligar a comprar allá si yo consigo más barato en otro lado, entonces bajo ésta política se le da la plata a la gente y que la gente lo compre donde desee. El consumo básicamente quedó en una libre inversión. La otra línea de crédito ordinario consiste en un préstamo de tres veces lo que la persona tenga ahorrado y en el de consumo prestamos una y media de lo que tenga ahorrado. Son dos líneas de crédito diferentes.

El rápido es independiente a lo que usted tenga en aportes; por decir usted tiene en aportes \$50.000. Independiente a eso el fondo le presta ahorita hasta dos millones de pesos para pagar hasta en 24 meses y es un préstamo rápido que sale el mismo día de la solicitud y no necesita codeudores.

En el reglamento de crédito de nosotros tenemos un préstamo para vivienda. Tenemos préstamo pero como ayuda de cuota inicial de vivienda de interés social y también tenemos para las personas que ya tienen su vivienda un préstamo que se llama exceso de liquidez que es un préstamo hasta de 40 millones de pesos de acuerdo a la capacidad de pago, aún si la persona no tiene capacidad de pago y demuestra otros ingresos también se le da, pero ya es un crédito con garantía, después de 23 millones se deja una garantía. (Entrevista con Prieto, 2011)

Lo anterior permite deducir que las directivas del fondo se han preocupado por asistir a sus asociados mediante diferentes modalidades de crédito, todas ellas encaminadas a mejorar los

diversos problemas que pueden generarse cuando no se dispone de determinados recursos, lo que para el fondo se ha convertido en una responsabilidad de ayuda solidaria para todas las personas que trabajan en la universidad y ven una alternativa en su asociación al fondo, que les genera beneficios a los cuales no podrían acceder en otras partes.

Aquí damos igual tratamiento a los profesores catedráticos. Pienso que somos pocas las universidades que afilian a los catedráticos y los tratamos igual que los profesores de tiempo completo. Ellos (los catedráticos) tienen 2 meses a mitad de año y dos meses a final de año, donde no reciben salario, entonces se hace la liquidación a 12 meses pero lo pagan en 8 meses. Pero no los tratamos diferente, es común y corriente. (Entrevista con Prieto, 2011)

En conclusión, el manejo económico de Feprofuc es una de sus fortalezas y parte de ello se debe a la gestión de sus directivos, quienes con su liderazgo y conocimientos han aportado al fondo su gestión enfocada al crecimiento mediante el aporte individual que ha logrado mejorar la comunidad universitaria donde opera.

7.3 DESARROLLO SOCIAL

Entendiendo que la gestión social debe estar enfocada a elevar la calidad de vida los asociados y alcanzar más altos niveles de bienestar, y que deben construirse diversos espacios para la interacción que ayuden al mejoramiento social y cultural de la comunidad en la que se actúa, se tomaron como referentes del desempeño social del fondo los resultados de las entrevistas y las encuestas a los asociados y las estadísticas correspondientes a los últimos diez años en cuanto a la inversión social.

En lo analizado se encontró que la oferta de valor de Feprofuc para el servicio de sus asociados se sustenta en lo siguiente:

Servicios de crédito: tienen trámites sencillos, facilidad y rapidez en el otorgamiento de los créditos, no tienen costos en estudio de créditos, ni cuotas administrativas. En la tabla 15, se puede observar las líneas de crédito y la cantidad de asociados beneficiados durante los años 2007 - 2010.

Tabla 15. *Asociados beneficiados con las líneas de crédito 2007 - 2010*

	2007	2008	2009	2010
Crédito rápido	303	238	236	434
Crédito rápido por caja	67	98	70	69
Crédito de consumo	64	70	72	60
Crédito ordinario	124	159	138	156
Crédito educación	5	7	12	11
Crediaportes	19	16	26	21
Crédito calamidad doméstica	4		3	1
Crédito Recreación y turismo			6	1
Crédito Interés social			7	
Crédito varios			47	
Total créditos realizados	586	588	617	753

Fuente: Información Feprofuc, 2011.

Se observa que el crédito más utilizado por los asociados es el ‘crédito rápido’, teniendo un crecimiento de 43.23% en estos cuatro años.

Servicios de ahorro: se caracteriza por tener múltiples modalidades de ahorro y aunque no reconoce tasas de interés atractivas ofrece incentivos a los ahorradores como son los préstamos para cuota inicial de vivienda, compra de carro, pago de estudios, reforma casa, es decir, los asociados tienen en su fondo un apoyo que les permite mejorar su calidad de vida.

Servicios de bienestar social: se caracterizan por incluir programas de integración, recreación, formación, capacitación, salud y desarrollo social. Este aspecto es una de las fortalezas del Feprofuc y así fue considerado por el 59,20% (206) de las personas encuestadas que se asociaron al fondo como una forma de ahorrar, de obtener un apoyo económico 22,99% (80) y para tener acceso a beneficios para su familia 14,37% (50), lo que les representa un bienestar social que mejora su calidad de vida.

Esta forma de tejer las redes sociales que motivan a los asociados ha sido reconocida por el Gerente de Feprofuc:

.... si las actividades de integración, las fiestas a los niños, el regalo de fin de año son elementos que aportan a los asociados, año tras año el fondo nunca les ha fallado en eso, siempre ha habido excedente, siempre. Aparte de eso les aumentamos los aportes y es una actividad que siempre les rinde al asociado aparte de los gastos normales y eso gusta. Últimamente hay algo fundamental, los prestamos, son extra rápidos, hoy viene alguien y en dos o tres horas tiene su crédito. (Entrevista con Ruíz, 2011)

También por su expresidente:

Durante el tiempo que yo estuve siempre hubo una permanente preocupación por la parte social y también hubo que mirar la parte financiera que es una parte muy importante para un fondo de empleados por los servicios que se le prestan a todos los asociados y en cada periodo de las juntas directivas trataba de mejorarse sobre todo en servicios y como decía la tesorera el seguro funerario que fue instaurado cuando yo era presidente, fue una lucha tremenda porque algunos asociados decían que eso era llamar la muerte; también la parte de recreación. La parte de recreación que era muy importante para la familia, para los hijos de las familias y para los asociados, también cursos de capacitación, de artes para que los asociados puedan tener unos ingresos adicionales de su labor social aquí en la universidad e inclusive extendido a su familia. (Entrevista con Villada, 2011)

También están considerando ampliar la oferta de servicios para los asociados sin exponerse a mayores riesgos, lo cual es confirmado por su gerente:

.... si a medida que el fondo va creciendo hay que implementar nuevos cargos, hay que implementar una organización más estructurada con respecto a prestar nuevos servicios pero como el fondo es pequeño definitivamente, no da para eso, pero la idea es que con el plan estratégico socio empresarial veamos otra forma de atacar exactamente el mercado para lograr mejores ingresos para algunos asociados.

La administración: ha evolucionado de acuerdo a las necesidades de los asociados y al desarrollo del fondo, replanteando su direccionamiento estratégico para adaptarse a los cambios que ha tenido el país en cuanto a la legislación establecida para las empresas de economía solidaria y la aplicada actualmente a los fondos de empleados, aprovechando las normas que les permiten mejorar los servicios a los asociados, una de ellas lo referente a la vivienda de interés social, prueba de ello son los tres cambios de estatutos que ha tenido el fondo.

Un aspecto que no ha sido favorable en lo estudiado, es lo respectivo a la comunicación con los asociados, como fue visto en los análisis de las encuestas y en lo expresado por su presidente: "... nosotros tenemos que mejorar muchas cosas, mejorar los convenios, la comunicación, una serie de procedimientos nivel interno. Yo pienso que mejorando eso, la comunicación y los procedimientos, informándole a los asociados que servicios tenemos ampliando el portafolio mejoramos bastante. En este momento se está elaborando un plan estratégico proyectado al 2016" (Entrevista con Duque, 2011), la directiva ha empezado a trabajar por mejorar el problema trabajando en prestar una atención personalizada a los asociados. Esto podría considerarse como la mayor debilidad de Feprofuc.

Ahora bien, el desarrollo económico del fondo le ha permitido ir incrementando la inversión en estas actividades sociales a través del tiempo, como puede observarse en la tabla 16, donde se presentan las inversiones en las actividades sociales de los últimos 10 años, correspondientes al fondo de solidaridad, integración y educación.

Tabla 16. *Crecimiento en actividades sociales 2001 – 2010*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fondo de solidaridad	3.199	5.112	7.129	9.845	9.711	12.422	13.513	14.940	17.821	15.723
Fondo de integración	9.600	27.700	30.158	25.156	31.055	35.384	57.370	43.691	50.524	61.070
Fondo de Educación	1.278	3.822	11.568	10.595	15.475	9.094	15.114	14.925	7.737	12.962
Total año	14.077	36.634	48.855	45.596	56.241	56.900	85.997	73.556	76082	89.755

Fuente: Elaboración propia con base en Informes de Gestión (expresado en millones de pesos). Asambleas Ordinarias de Delegados 2001 – 2010 Feprofuc

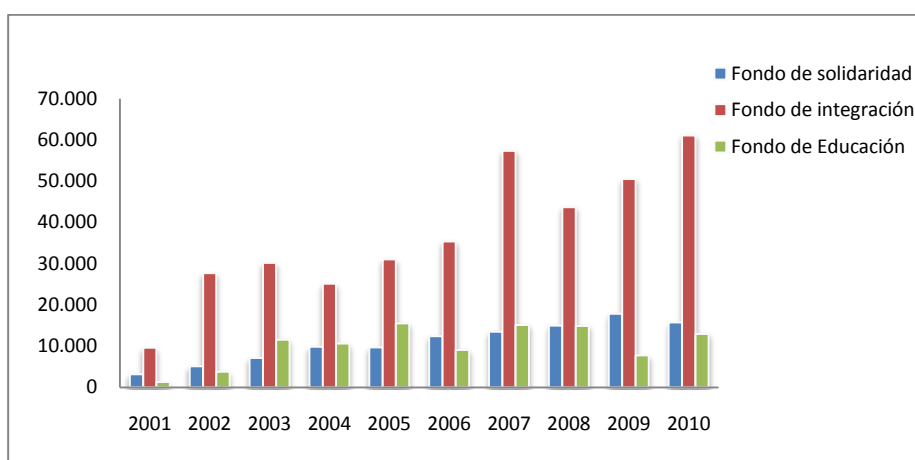


Figura 35. Inversiones en fondos sociales.

Los resultados muestran mayor inversión en el fondo de integración, lo que podría considerarse como la forma de tejer las redes sociales que fortalecen las relaciones de los asociados, a la vez que generan bienestar como lo confirman los resultados de las encuestas llevadas a efecto por Funcydes (2011), donde un 70% respondió que de las actividades realizadas por Feprofuc, la que mayor satisfacción personal le generó fue la “fiesta de fin de año”, seguida de “regalos” con un 22%, ambas llevadas a efecto pensando en programar actividades lúdicas y de apoyo para las esas fechas que son parte de una tradición nacional.

Estas inversiones efectuadas en los asociados durante los últimos diez años, en las actividades de mayor relevancia como son: integración, educación y solidaridad ratifican que Feprofuc presenta un balance social que día a día se fortalece y beneficia a sus asociados.

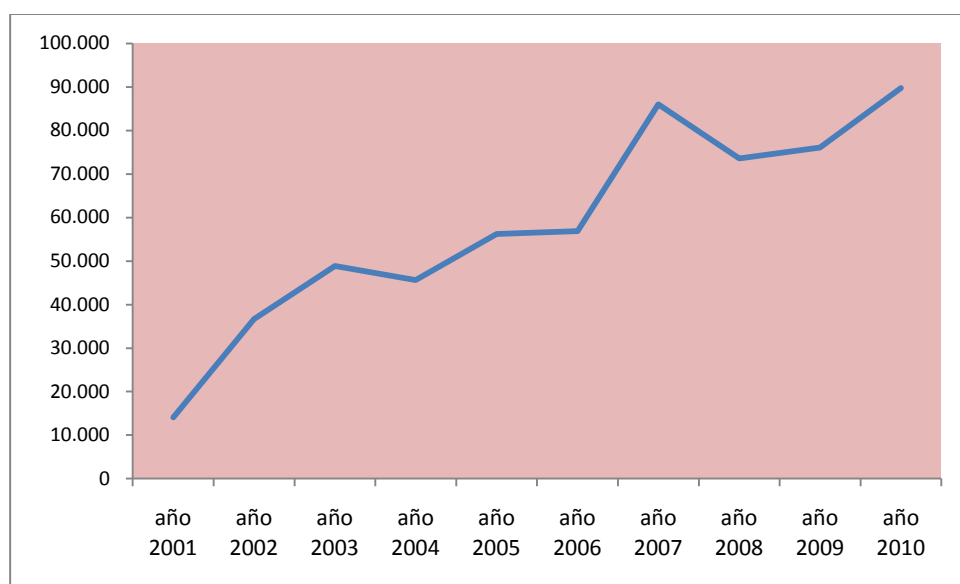


Figura 36. Inversiones anuales al fondo social de Feprofuc

Los anteriores logros han sido posibles a través del apoyo solidario, ya que ahora se puede ver que ayuda a mejorar los problemas comunes, que se consigue un reparto equitativo de obligaciones y beneficios, además de ofrecer una ayuda mutua para solucionar necesidades, como lo expresó su gerente general: “Dentro de la entidad tenemos algo fundamental que es la parte de la solidaridad entonces en caso de muerte, en caso de calamidad, en matrimonios o en caso de hijos hay ayudas exactamente para este tipo de situaciones”. (Entrevista con Ruíz, 2011), lo cual también fue confirmado con la información obtenida en las encuestas y entrevistas que fueron llevadas a efecto para tener un soporte cuando se diseñó el Plan de Desarrollo y el Pesem de Feprofuc, que señala un 98,51% de asociados al Fondo que han recibido algún apoyo en situaciones determinadas. (Asesores Funceydes, 2011)

Pero esto no ha sido solo por el manejo del fondo, aquí hay un aspecto que se destaca como uno de los soportes más importantes, la “responsabilidad de las juntas directivas de Feprofuc”. En el análisis de las actas (años 1983 a 2010) de la junta directiva, se observa un compromiso total de asistencia a las reuniones, de discusión y análisis de los problemas y de preocupación por dar soluciones a corto plazo, utilizando ayudas de los mismos asociados y proponiendo

comités para agilizar el trabajo que conlleva la investigación que requiere el conocimiento de varias alternativas, necesarias en el caso de brindar educación, recreación, capacitación y toda clase de servicios de solidaridad que les permita un mejor bienestar y calidad de vida a cada uno de los asociados y a sus familias. Así lo expresó su presidente actual catalogando esta preocupación como una de las fortalezas del fondo:

Fortaleza, los mismos asociados porque con el aporte de ellos es que nos apalancamos, por eso tenemos un buen apalancamiento financiero. Y siento que ha habido unas buenas directrices. Las actividades como tal también son una fortaleza, porque se ha hecho labor social a través de esas actividades, entonces eso es una fortaleza. El cumplimiento en los créditos, la financiación a los asociados es otra fortaleza, la agilidad en los créditos también es otra fortaleza. (Entrevista con Duque, 2011)

Otro punto que es una de las fortalezas del fondo, es el liderazgo de sus directivas, esto se puede observar en lo expresado por su actual gerente general, Dr. Orlando Ruíz Hasbun: “La motivación básicamente es que yo fui su fundador, y el fondo es para mí como un hijo, acá en el fondo yo inicié la creación del software que ahora es líder a nivel nacional para fondos de empleados y cooperativas”. (Entrevista con Ruíz, 2011)

Y lo expresado por su presidente: “Toda la vida me ha gustado trabajar en la parte social, buscar el beneficio de las personas que están allegadas a una comunidad, no solo aquí en el fondo, sino en diferentes entidades y organizaciones. Yo pienso que el sentir de uno es como buscar el bienestar de las personas, no solo en la parte económica sino también en lo social”. (Entrevista con Duque, 2011).

Y el reconocimiento que les hace su revisor fiscal: “El fondo ha sido una entidad que ha tenido mucha proyección en toda su historia e igualmente cuenta con personal honesto tanto en la dirección como en la administración. Yo le atribuyo eso al buen manejo que se ha tenido a nivel de los directivos y a nivel administrativo”. (Entrevista con Santos, 2011)

Ahora bien, en el caso de Feprofuc, lo consignado en sus actas habla de una preocupación constante por la formación en lo solidario de sus asociados y aún desde el principio, el fondo fomentó seminarios, charlas, capacitaciones, es decir un conocimiento mayor no sólo para los directivos, sino también para los asociados, todo ello asesorado por Dancop:

Un curso de educación cooperativa convendría mucho a fin de poder ampliar un poco los conceptos de entidad de economía solidaria, sin ánimo de lucro a la vez que estrechar aún más los vínculos no solamente entre todos los asociados, sino entre los propios directivos, para un trabajo integrado para un progreso permanente del fondo. (Visita de Dancop, 1984)

Consejos que hasta el presente son parte importante del manejo de esta entidad, como se puede deducir del informe presentado a la asamblea en el año 2010:

Durante el año 2010 propendiendo por el mejoramiento continuo de nuestra institución, la junta directiva, comités y la administración participó en eventos como: seminario construcción balance social, curso especializado para directivos, seminario riesgo de crédito, curso especializado para órganos de control y vigilancia, seminario sobre elaboración Pesem y se asistió al foro programado por Analfe en Rionegro con la participación de cuatro personas integrantes de: Junta Directiva (2), comité de Control Social (1) y Administración (1). Estas actividades durante el periodo ascendieron a \$12,9 millones de pesos. (p.15)

Como puede verse, actualmente Feprofuc dispone de suficientes fondos para invertir en educación, lo cual favorece su gestión respecto al cumplimiento de lo exigido en el Pesem, lo que viene haciendo desde hace varios años, pero no en todos los aspectos que allí son de carácter obligatorio, por ello elaboró un plan estratégico para el periodo 2009-2013, donde está consignado trabajar en los siguientes propósitos:

1. Aumento del número de asociados
2. Tecnología y sistemas de información
3. Gestión Administrativa.
4. Satisfacción de asociados y partes interesadas.
5. Gestión de comunicación.

Consecuente con lo anterior, las directivas elaboraron una línea de estrategias para el periodo 2009 – 2013, donde fueron considerados los aspectos coherentes con los propósitos, luego de decidir algunos lineamientos que generaran la ejecución de acciones corporativas con el fin de crecer económicamente y asegurar la funcionalidad del objeto social de Feprofuc, a continuación se presentan. (Tabla 17)

Tabla 17. *Líneas estratégicas*

No.	Línea estratégica	Área organizacional	Directriz organizacional	Objetivo estratégico
1	Mejorar asociatividad	Gestión interna Gestión económica	Corporativa funcional	Aumentar constantemente la base de asociados, utilizando los recursos y servicios que ofrece el fondo.
2	Realizar convenios empresariales: internos y externos	Gestión interna- Gestión proyección externa	Corporativa funcional	Generar dinámicas que permitan crecer económicamente, siendo la primera opción frente a otras empresas del sector solidario y empresas financieras dedicadas a ofrecer productos y servicios similares.
3	Desarrollo y fortalecimiento del Talento Humano	Gestión interna	Competitiva funcional	Fortalecer las estructuras internas de la organización con el fin de promover la prestación de servicios y productos entre los asociados. Contar con un modelo administrativo eficiente que facilite el cumplimiento de los objetivos.
4	Sostenibilidad financiera	Gestión económica- Gestión proyección externa	Competitiva	Generar autonomía e independencia financiera a partir de la máxima utilización de los productos y servicios ofrecidos. Ganar reconocimiento como primera opción financiera entre los asociados.
5	Calidad del servicio – tecnología y medios de comunicación	Gestión interna Gestión proyección externa	Competitiva funcional	Adquirir fortalezas permanentes en la prestación del servicio asegurando crecimiento económico, auto sostenibilidad y expansión de la organización.

Fuente: Plan Estratégico Feprofuc, 2009 - 2013

La primera línea estratégica se apoya en la legislación actual, donde se busca que los fondos de empleados se adecuen a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas, como es el caso de la Ley 1391 de 2010, que modificó el vínculo de asociación permitiendo que los fondos de empleados, además de ser

integrados por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos, pudieran estar conformados por personas que presten servicios a las empresas independientemente de la forma de vinculación, aspecto que puede aprovechar el Fondo para ampliar la recepción de asociados.

La segunda línea estratégica se pretende ampliar, ya que Feprofuc actualmente tiene establecidos convenios con Codema (Cooperativa del Magisterio) para utilizar las sedes vacacionales en Villeta y en Tocaima; con Canapro (Casa Nacional del Profesor) para utilizar la sede vacacional del Carmen de Apicalá; con Alkosto para compras; utiliza los servicios de la Previsora para el SOAT obligatorio de los vehículos, avala préstamos para estudio, para compra de vivienda y de libre inversión a través de algunas entidades bancarias, además de tener convenios con empresas que ofrecen el seguro funerario (Jardines de Paz).

Sin embargo, en el estudio llevado a efecto por los asesores de Funcydes (2011), uno de los resultados de las encuestas en lo referente a las actividades de bienestar, mostró que: “El 51% de los asociados desean actividades turísticas encaminadas a viajar nacional e internacionalmente. El 22% de actividades deportivas como el baloncesto, fútbol, tenis, atletismo y campeonatos. El 25% de actividades culturales como el cine, teatro, conciertos, ante lo cual solicitan se suscriban convenios para obtener descuento en la boletería”(p.33), en lo que ya están trabajando la directiva del fondo, como es corroborado por su presidente actual, al preguntarle sobre la inquietud de los asociados sobre la inclusión de su familia en las fiestas de fin de año y otras actividades:

Estamos pensando en motivar una actividad de la familia que no solo esté el asociado sino también su grupo familiar. Lo estamos estudiando y analizando porque implica unos costos bastantes altos. Se piensa que el asociado colabore con algo porque al Fondo solo le queda muy difícil, pero si está dentro de nuestros proyectos realizar esta reunión de la familia. (Entrevista con Duque, 2011)

Hay algunos proyectos que se explican y se motivan. El presupuesto se ha manejado de acuerdo a los proyectos que se han establecido y a los recursos que tiene el fondo. También celebramos el día de los niños, regalo de fin de año, etc, el 50% del auxilio funerario ósea el Fondo está asumiendo un costo bastante alto. Fuera de esto se le está haciendo el retorno de los excedentes que ese es un costo bastante alto. Entonces si nos ponemos a mirar cuanto le cuesta el crédito a un asociado en promedio no alcanza a pagar ni un 1%, o sea que le estamos retornando más del 50 o 60% de lo que está pagando. (Entrevista con Duque, 2011)

Por otra parte, en lo que respecta a la economía familiar: “Al preguntarse sobre la fuente futura deseada de ingresos, los asociados manifiestan en un 32% querer un negocio propio y el 22% recibir ingresos provenientes del ahorro”(p.32), lo cual señala la necesidad de abrir más las opciones de crédito e inversión que tiene actualmente Feprofuc, para lo cual debe establecer alianzas con entidades que le presten este servicio a sus asociados, respaldados por su fondo.

La tercera línea estratégica, incluye lo respectivo al entorno social donde Feprofuc ha ido incrementando los servicios a sus asociados y se ha fortalecido durante los últimos años, especialmente con los siguientes fondos y actividades:

- *El fondo de solidaridad.* Uno de sus propósitos es prestar un auxilio funerario para sus asociados, hacerse presente con arreglos florales en momentos difíciles, otorgar auxilios económicos en caso de calamidad doméstica o de nacimientos de hijos de los asociados. Los servicios funerarios se hacen a través de la institución Jardines de Paz “Exepaz”, mediante una póliza común que baja los costos individuales y a la cual deben inscribirse los asociados.
- *Fondo de integración y recreación.* Las actividades organizadas por el fondo tienen gran acogida y participación por cada uno de los asociados, debido a que ellas incluyen actividades para toda la familia, celebraciones, participación institucional en las olimpiadas organizadas por la universidad o eventos a los que sean invitados,

homenaje a las madres, obsequio navideño, es decir, todo lo que representa una inversión social, que refleja una gestión encaminada a fomentar el espíritu de integración y solidaridad de los asociados.

- *Fondo de educación.* Es el responsable de las actividades que conllevan educación, formación y trabajo para que todos los asociados tengan un conocimiento de lo solidario, así como a una formación integral, lo cual se afianza a través de las diferentes actividades que se desarrollan durante el año como son: un curso de actualización normativa dirigido a la junta directiva, comités y administración; cursos de cooperativismo básicos, congresos cooperativos, lo mismo que seminarios para creación de pequeñas empresas donde están incluidas las familias de los asociados.

Una vez presentado el modelo de gestión de Feprofuc, a continuación se hace una síntesis de los aspectos que se considera han sido favorables para su desarrollo y por los cuales ha logrado permanecer y desarrollarse durante 29 años en el ámbito de la economía solidaria:

Innovación: entendida como la actitud compartida de los problemas expuestos por los asociados y las soluciones que les han dado, obrando como: “Un conjunto de fuerzas sociales identificadas con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro y que además, están interesadas en el desarrollo integral del ser humano” (artículo 2, Ley 454 de 1998). (p.33), donde se define la innovación solidaria.

Procesos de aprendizaje que ha desarrollado el fondo: aprendizaje que ha obrado en un 50% de los asociados para impulsar las acciones colectivas, apoyando con sus aportes las necesidades de otros y así conseguir una reciprocidad generalizada que ha limitado eficientemente las conductas oportunistas, logrando el incremento del nivel de confianza de los asociados en su fondo.

Cumplimiento de las obligaciones y normas del fondo por parte de los asociados: lo cual ha estado presente desde un inicio, facilitando la acción coordinada de la organización, mejorando la parte social, incrementando la confianza, tejiendo redes entre los asociados, todo lo cual ha servido para hacer del fondo una entidad eficiente y de servicio.

Entendimiento de las interdependencias sociales: donde se han logrado desarrollar proyectos de bienestar para los asociados, aspecto muy reconocido por ellos, como se confirma en la proyección y ejecución presupuestal asignada al eje social.

Existencia de principios y valores: que han ido evolucionando de acuerdo a la mayor proyección de los aspectos morales y sociales, como fue expuesto en la profundización de sus valores y principios corporativos, para servir de soporte a su quehacer dentro de las organizaciones que se orientan hacia el servicio de la comunidad.

Sentido de pertenencia de los asociados: mediante el cual se desarrolló y utilizó el capital social logrado, entendiendo que tuvieron acceso a los conocimientos de sus directivos para mejorar las condiciones de recreación, intelectuales, morales y económicas de los asociados a Feprofuc, porque como lo expresa Coleman (1990) “El capital social no es una entidad individual, sino una variedad de entidades diferentes que tienen dos características en común: todas están formadas por algún aspecto de una estructura social y facilitan ciertas acciones de individuos que se hallan dentro de la estructura” (p.162)

La capacidad gerencial y empresarial: marcada en el trabajo y dirección de algunos asociados, quienes han sido abiertos a crear oportunidades que antes no existían, acertando en la función de carácter socioeconómico, administrativo, de coordinación de las áreas específicas, y la movilización social con su habilidad empresarial.

Liderazgo: como entidad solidaria el fondo fue ayudado por algunos profesionales que se asociaron y que aún siguen liderando su desempeño. Este aspecto es una de las mayores

fortalezas de Feprofuc, porque adquirió una ventaja que radica en la naturaleza misma de la cooperación, que lo hace totalmente accesible a toda propuesta de cambio y mejoramiento de situaciones sociales, económicas y culturales para sus asociados, que se refleja en la calidad de vida de ellos.

El manejo económico del fondo: se considera el factor que más ha contribuido al desarrollo del fondo. Este ha sido un manejo impecable, acertado y proyectado para hacer de Feprofuc una organización solidaria rentable, sólida y con capacidad para atender las necesidades de sus asociados.

Apoyo de la Universidad Central: este apoyo le evita al fondo gastos de arrendamiento, vigilancia, cafetería, aseo, mensuales. Estos dineros se aprovechan para engrosar el presupuesto para préstamos a los asociados.

Alianzas con otras entidades y su nivel de integración: que fueron consideradas para mejorar la oferta de servicios y las necesidades económicas de los asociados, logrando con ello, dar mayores oportunidades de recreación, adquisición de bienes, oportunidades de estudio, es decir cubrir las necesidades más cotidianas de los asociados.

Legislación y normatividad que abrió oportunidades: el tener una normatividad propia para el sector los fondos de empleados fortalece su confianza y los coloca con más independencia de las cooperativas, dándoles claridad sobre la vigencia e interpretación de las normas que los regulan.

También se han encontrado algunas debilidades que han impedido el desarrollo mayor de Feprofuc, los cuales se exponen a continuación:

A pesar de que se ha trabajado en un posicionamiento que ayuda al reconocimiento de los logros tanto económicos como sociales en el fondo, se adolece de una estrategia de comunicación para que la información llegue a todos los asociados, quienes no solo ignoran lo conseguido por su directiva, sino también algunos programas y proyectos que los pueden

beneficiar, lo cual fue muy notorio en las encuestas aplicadas, a pesar de que Feprofuc tiene su propia página Web y pasa circulares periódicamente.

Se destaca que más de la mitad de los asociados ha desarrollado el criterio de identidad y se han sentido realmente dueños y usuarios a la vez de su fondo, los otros utilizan algunos servicios pero no participan en las actividades para que conozcan el espíritu solidario y por lo mismo, no se sienten identificados con Feprofuc en la misma medida del primer grupo.

La modalidad de enviar delegados a las asambleas impide mayor participación de los asociados, debido a que generalmente son los mismos y ellos llevan varios años elegidos. Esto hace que quienes desean trabajar en los comités o por la comunidad no puedan hacerlo porque no salen elegidos, habría que considerar esta situación que influye en la baja participación de los asociados cuando se trata de trabajar en aspectos que mejorarían las necesidades comunes.

Una vez llevado a efecto el análisis del modelo de gestión de Feprofuc, a continuación se presentan las conclusiones del estudio.

8. CONCLUSIONES

Los factores que se consideran han sido relevantes en el desarrollo de Feprofuc son:

- La normatividad de los fondos de empleados ha avanzado y ello ha contribuido a que estas empresas empiecen a tener más protagonismo dentro de las entidades de economía solidaria, porque son organizaciones en las que prevalece la preocupación por el bienestar general y por la comunidad antes que por el beneficio individual, además de ser menos vulnerables a los malos manejos porque su actividad está restringida a los servicios de ahorro y crédito y no de producción como las cooperativas, situación que las fortalece cuando logran administraciones éticas y eficientes.
- La gestión acertada que ha caracterizado a Feprofuc y se ha traducido en generar excedentes, a la vez que se prestan los servicios que demanda su base social. El manejo administrativo que ha tenido durante los 29 años se ha manifestado en un desarrollo que ha contribuido al mejoramiento sustancial de los resultados económicos.
- El desempeño económico ha permitido brindar servicios oportunos, respetando los requisitos mínimos que exige una gestión cuidadosa en la otorgación de los créditos, aspectos en los que se fundamenta el aprecio que la base social le tiene en la actualidad al fondo, además de cumplir con los requisitos exigidos por los entes de supervisión y control que regulan la actuación de las empresas de economía solidaria.
- La capacidad de gestión empresarial de Feprofuc se apoya en el liderazgo participativo de un equipo de personas que han puesto al servicio del fondo sus conocimientos

profesionales, aspecto que representó un buen aporte a su desarrollo y se reflejó en una buena gestión basada en los valores de la economía solidaria.

- La base social de Feprofuc ha jugado un papel significativo en su desarrollo porque está compuesta principalmente por docentes que han representado y representan una importancia económica ya que tienen un ingreso fijo y pueden ahorrar sumas relativamente importantes.

Es necesario mencionar que la mayor debilidad encontrada en el análisis de la gestión de Feprofuc la representa la baja comunicación entre la directiva y los asociados, aspecto que puede llegar a limitar un mayor crecimiento de esta entidad.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo concluido se recomienda a Feprofuc:

- Establecer estrategias de comunicación con sus asociados, porque no se debe desconocer que este es un proceso de intercambio de mensajes que involucran el conocimiento, el sentir entre los asociados y su fondo, mediante la cual se puede llegar al éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, porque ella está vinculada con la creación del tejido social que enmarca el tema de lo solidario.
- Trabajar en las relaciones que se dan entre los miembros de la organización para lograr involucrar al segmento de asociados que no participan y a los cuales no se pueden asignar y delegar funciones, buscar establecer compromisos de quienes no se reciben sugerencias que ayuden a proponer metas individuales y grupales con un esfuerzo conjunto de beneficio común, que podrían servir como plataforma para conseguir nuevos logros y llegar a tener un reconocimiento como uno de los mejores fondos de empleados del país, porque se considera que Feprofuc ya ha logrado posicionarse en ese aspecto.
- A nivel general se recomienda llevar a efecto más estudios de casos de empresas de economía solidaria, que puedan servir como ejemplo, tanto de casos exitosos como de fracasos, que servirán de experiencia a los profesionales en las ciencias administrativas y contables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Cooperativa Internacional. ACI. (1996). *Declaración de Identidad Cooperativa*. Septiembre de 1995.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). Dirección de estudios socioeconómicos. Subdirección de regulación e incentivos. *Análisis de la política de desarrollo empresarial para el sector de la Economía Solidaria*.

Alcaraz R., Rafael E. (2006). *El emprendedor de éxito*. 3ª edc. México: Mc Graw Hill.

Arango, Mario. (2007). *Manual del cooperativismo y economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Asociación Nacional de Fondos de Empleados (Analfe). (2011). *Conceptualización de la gestión social. Balance social*.

Ascoop (2007). *Elementos para el desarrollo eficaz de los fondos de empleados*. Bogotá: Editora Guadalupe.

Asesores de Funceydes. (2011). *Plan de Desarrollo Estratégico y Pesem – Feprofuc. Periodo 2011 – 2016*. Bogotá: Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central

Banrepública. (2011). *Informe de la Junta Directiva del Congreso de la República*. Colombia. ISSN - 1657 - 799X

Bernal, Cesar. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Prentice Hall.

Coleman, James (1990). *Fundamentos de la Teoría Social*. Cambridge: Universidad de Harvard.

Confecoop. *Desempeño del sector cooperativo colombiano*. Informe anual 2010.

Confecoop. *Desempeño del sector cooperativo colombiano*. Informe anual 2011.

Constitución Política de Colombia 1991

Dancoop (1992). *Documentos de Economía Solidaria*. Bucaramanga: Cotecsa

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria. Desempeño sector cooperativo. (2010). Disponible en Internet: www.dansocial.gov.co. (consultado el 30 de diciembre de 2011)

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria y Universidad Cooperativa de Colombia (2009). *Buenas prácticas en cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una revisión de casos*. Bogotá: Soporte y Diseño.

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria. (2011). *Guía de organizaciones solidarias*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria. Construyendo un país solidario. En: *Revista Solidario No 15* (2010); p.12-14

Dávila, Ricardo (2004). *Innovación y éxito en la Gerencia Cooperativa. Casos exitosos de cooperativas de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Documento Conpes 3639 (2010). *Política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Entrevista con Astrid Prieto, Tesorera del Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central, el 31 de mayo de 2011.

Entrevista con Fernando Duque, Presidente del Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central, el 14 de abril de 2011.

Entrevista con José Villada, Expresidente del Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central, el 30 de octubre de 2011.

Entrevista con Orlando Ruíz Hasbun, Gerente General del Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central, el 20 de mayo de 2011.

Entrevista con Rodrigo Santos, Revisor Fiscal del Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central, el 12 de mayo de 2011.

Estatutos Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central 2003 – 2010 – 2011.

Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central. (2008). *Plan Estratégico 2009 – 2013*. Bogotá: Comité Estratégico Feprofuc.

Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central. (2011) *Plan Estratégico del año 2010*

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill.

Jaime, M. del P.; Carrillo, M.; Mosquera, M. L. Corredor, C. (2011). *Diez Factores de Éxito en las Organizaciones de la Economía Solidaria*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.

Johnson, R. & Kubly, P. (2005). *Estadística elemental, lo esencial* 3ª ed. Editorial: Thomson. ISBN 970-686-287-0.

Lemus, Miguel (2004). *La Economía Solidaria y los Fondos de Empleados en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Economía Solidaria.

Orellana, Maite. (2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Nueva York: Cambridge University Press.

Política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria. Documento Conpes 3639 de 01 de febrero de 2010.

Rangel, Sandra. (2006). *Guía de Organizaciones Solidarias para el Desarrollo*. Bogotá: Dansocial

- Rodríguez, Néstor. (2010). *Medio siglo de historia del cooperativismo financiero colombiano*. Caso Coopdesarrollo. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Superintendencia de Economía Solidaria. (2004). *La Economía Solidaria y los Fondos de Empleados en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2011). Cuentas principales. *Variación de cuentas por tipo de entidades 2002-2010*.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2011). Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa. Grupo de asuntos especiales. *Relación de entidades en liquidación voluntaria*.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2012). Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa solidaria. Grupo de asuntos especiales. *Entidades en proceso de intervención forzosa administrativa*.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2012). Secretaría General. Grupo de contribuciones y cobranzas. *Relación de las organizaciones sancionadas con multa*.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2004). *La economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia*.
- Unircoop (2005). *Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local*. Ecuador: Nodo Andino
- Uribe, Carlos (2002). *Bases del Cooperativismo*. Quinta Edición. Bogotá: Editora Guadalupe.
- Verano, L. F. & Bernal, A. (1998). *Elementos Ideológicos y Políticos del Modelo de Economía solidaria. Parte I en El Modelo de Economía Solidaria: Una alternativa frente al Neoliberalismo*. Bogotá: Colacot.
- Vergara, Judith. ¿Crean o destruyen valor las empresas del sector solidario?. El caso de los fondos de empleados. (2010). Revista MBA Eafit. Disponible en Internet:

<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/crean-destruyen-valor-empresas-sector-solidario-colombia.pdf> (consultado el 10 de noviembre de 2010)

Zabala, Hernando. *La Economía Solidaria en el desarrollo de Antioquia*. Ponencia presentada al I Congreso de Investigación del Sector Solidario. Bogotá: Dansocial – Pontificia Universidad Javeriana. Noviembre 4 y 5 de 2004

Decretos y leyes

Ley 134 de 1931

Ley 79 de 1988

Ley 100 de 1993

Ley 160 de 1994

Ley 454 de 1998

Ley 546 de 1999

Ley 720 de 2001

Ley 743 de 2002

Ley 1391 de 2010

Decreto 1333 de 1989

Decreto 1480 de 1989

Decreto 1481 de 1989

Decreto 561 de 1989

Decreto 468 de 1990

Decreto 2206 de 1998

Decreto 1804 de 1999

Decreto mixto 2159 de 1999

Decreto reglamentario 1153 de 2001

Decreto 2488 de 2002

Decreto 790 de 2003

Decreto Nacional 975 de 2004

Decreto modificadorio 3169 de 2004

Decreto 4290 de 2005

ANEXO 1.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

DELEGATURA PARA LA SUPERVISIÓN DEL AHORRO Y LA FORMA ASOCIATIVA SOLIDARIA

GRUPO DE ASUNTOS ESPECIALES

ENTIDADES EN PROCESO DE INTERVENCIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA

Fecha actualización: 16-01-2012

Consecutivo	NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	NIT	CLASE DE INTERVENCIÓN	AGENTE ESPECIAL / LIQUIDADOR	CONTRALOR / REVISOR FISCAL
1	ADMINISTRACIÓN PUBLICA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS Y ESTUDIOS PROFESIONALES - PROYECOOP	PROYECOOP	830-069-850-2	Liquidación	FLORENTINO RUEDA ACEVEDO	GUSTAVO FUENTES
2	COOPERATIVA MULTIACTIVA CREDITICIA	COOCREDITICIA	800-164-222-4	Liquidación	JOSÉ GUSTAVO DUQUE POSADA	DORALBA MUÑOZ LOPERA
3	FONDO DE EMPLEADOS TRABAJADORES, CONTRATISTAS Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	FODEMM	800-221-331-3	Liquidación	CESAR BETANCOURT CAÑOLA	FRANCISCO SÁNCHEZ
4	FONDO DE GARANTÍAS FOMENTAR ORGANISMO COOPERATIVO	FOMENTAR O.C.	830-237-156	Liquidación	FLORENTINO RUEDA ACEVEDO	GUSTAVO FUENTES
5	COOPERATIVA DE MUNICIPALIDADES DE CALDAS LIMITADA	COOMUNICALDAS	890-800-993-0	Liquidación	CARLOS ENRIQUE CÁRDENAS ARISTIZABAL	ALEJANDRO GARCÍA OSORIO
6	COOPERATIVA DE PRODUCCION Y TRABAJO DE COMUNICADORES SOCIALES Y PROFESIONES AFINES	COOPERCOLT	890-985-465-7	Liquidación	JUAN ALBERTO CORTES MONSALVE	MARTHA EUGENIA ROJAS LOPERA

7	CENTRAL COOPERATIVA DE DESARROLLO	COOPDESARROLLO	860-013-557-7	Administración	ALEJANDRO REVOLLO RUEDA	LUIS HUMBERTO RAMÍREZ AYC CONSULTORIA Y AUDITORIA EMPRESARIAL
8	COOPERATIVA PARA LA VIVIENDA	CASACOOP	830-096-469-3	Liquidación	FLORENTINO RUEDA ACEVEDO	OSIAS CARDENAS ALVAREZ
9	FONDO DE EMPLEADOS DE LLOREDA S.A.	FONLLOREDA	800-084-299-7	Liquidación	ANA CECILIA VELEZ GALVEZ	DUVER JIMENEZ QUESADA
10	FONDO DE EMPLEADOS DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD Y LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO ADSCRITAS A LA SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD	FONDESA	800-170-864-7	Administración	GUSTAVO ADOLFO JIMENEZ COTES	RODRIGO RAMIREZ OCAMPO AUDI CONSULTORES
11	FONDO DE EMPLEADOS DEL SENA Y DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ESTADO	FES	860-014-540-7	Administración	ROBERT LOBO GUERRERO	FABIO ORLANDO TAVERA OVIEDO
12	FONDO DE DESARROLLO DE LA EDUCACION SUPERIOR	FODESEP	830-018-957-3	Administración	EULALIA NOHEMI JIMENEZ RODRIGUEZ	FABIO ORLANDO TAVERA OVIEDO
13	COOPERATIVA MULTIACTIVA HOGARCOOP	HOGARCOOP	830-109-401-1	Liquidación	GLORIA INES PARDO	OSIAS CÁRDENAS ÁLVAREZ
14	CORPORACIÓN FONDO DE EMPLEADOS BANCARIOS Y DEL SECTOR FINANCIERO	CORBANCA	860.027.069-5	Administración	MIGUEL ANTONIO HERNÁNDEZ SERRATO	DORALBA MUÑOZ LOPERA
15	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COOPERATIVA DE MUNICIPALIDADES DE LA SABANA	COOPSABANA	823.004.532-0	Liquidación	JORGE ALBERTO VERGARA MAHECHA	JHONNY ISMAEL MORALES VARELA
16	COOPERATIVA DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS AL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS	COOPTELECOM	890.104.690-9	Liquidación	NICOLAS RAFAEL PINEDA AGAMEZ	JHONNY ISMAEL MORALES VARELA
17	COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL INEM DE CARTAGENA LTDA	COOPINEM	890-401-825-1	Liquidación	ALEX AJEJANDRO PARAMO SAMPER	JHONNY ISMAEL MORALES VARELA
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE CUNDINAMARCA	COOPTRACUN	800.170.313-0	Liquidación	MARGARITA MARÍA VÁSQUEZ GAVIRIA	HERNÁN CARDOZO CUENCA
19	PRECOOPERATIVA DE SERVICIOS ESTUDIANTILES	PROSPECTIVA U	811.033.961-7	Liquidación	MARTHA EUGENIA ROJAS LOPERA	JAIRO NORBERTO MORENO GARCÍA

20	COOPERATIVA MULTIACTIVA METROPOLITANA DE ANTIOQUIA	COOMETRAN	890.905.067-7	Administración	MARTHA EUGENIA ROJAS LOPERA	JAIRO NORBERTO MORENO GARCÍA
21	FONDO DE EMPLEADOS INVERFONDO	INVERFONDO	800-036-591-9	Liquidación	BETTY FERNANDEZ RUIZ	HERNÁN CARDOZO CUENCA
22	COOPERATIVA DE PENSIONADOS Y PERSONAL CON ASIGNACIÓN DE RETIRO DE LA POLICIA NACIONAL LIMITADA	COPEN	860-016-697-3	Administración	BETTY FERNÁNDEZ RUIZ	HERNÁN CARDOZO CUENCA
23	COOPERATIVA BOLIVARENSE DE SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES EN RETIRO LTDA	COOABOLSURE	800-121-486-7	Administración	ALEX ALEJANDRO PARAMO SAMPER	JHONNY ISMAEL MORALES VARELA
24	COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN EDUCACIÓN EL JARDIN	COOESEDU	800-067-587-1	Liquidación	RAMIRO DE JESÚS GUERRA VÉLEZ	MARTHA EUGENIA ROJAS LOPERA
25	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CONSTRUIMOS SU HOGAR LTDA C. T. A.		809-008-350-4	General	NICOLÁS RAFAEL PINEDA AGAMEZ	OSCAR ROMEL ROJAS CAMARGO
26	FONDO DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA JUSTICIA	FEJ	811-026-836-5	Liquidación	CESAR BETANCOURT CAÑOLA	JAIRO NORBERTO MORENO GARCIA
27	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE AMIGOS DE LA COMUNIDAD	ACOSOL	800.132.783-7	Liquidación	JESÚS ANTONIO HERNÁNDEZ MUÑOZ	MARTHA EUGENIA ROJAS LOPERA
28	COOPERATIVA MULTIACTIVA DEL CONGRESO DE COLOMBIA LTDA	COONGRECOL LTDA	800.026.693-9	Liquidación	FLORENTINO RUEDA ACEVEDO	DORALBA MUÑOZ LOPERA
29	FONDO DE EMPLEADOS DE BENILDA S.A. C.I.	FONBEMACEL	800.089.907-1	Liquidación	NICOLÁS RAFAEL PINEDA AGAMEZ	OSCAR ROMEL ROJAS CAMARGO
30	COLEGIO COOPERATIVO MIXTO DE LOS BARRIOS DEL SUR	COOMIXSUR	860-027-435-8	Liquidación	NICOLÁS RAFAEL PINEDA AGAMEZ	OSCAR ROMEL ROJAS CAMARGO
31	SOLUCION COOPERATIVA PARA SU VIVIENDA COOHABITAR	COHABITAR	9000110191	Liquidación	BETTY FERNANDEZ RUIZ	OSCAR ROMEL ROJAS CAMARGO
32	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL MAGDALENA	CAFIMAG	8917801092	Liquidación	CARLOS ALFONSO RIVAS CABALLERO	YESENIA MARÍA SOLANO ESTRADA
33	FONDO DE EMPLEADOS DE BIOTOSCANA FARMA S. A.	BIOFON	8301005398	Administración	BETTY FERNÁNDEZ RUIZ	DORALBA MUÑOZ LOPERA

ANEXO 2.

FORMATO DE ENTREVISTA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CENTRAL FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL FEPROFUC

La presente Entrevista Semiestructurada será aplicada a Directivos del Fondo de Empleados y Profesores de la Universidad Central, con el objetivo de recoger de una fuente viva opiniones, juicios y valoraciones sobre el desempeño del Fondo durante los 28 años que lleva activo, para lo cual se han planteado los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuántos años lleva usted como Directivo del Fondo?
2. ¿Qué motivos tuvo usted para vincularse a él?
3. ¿Según sus apreciaciones, cómo ha influido el direccionamiento estratégico del Fondo en su desarrollo como entidad solidaria?
4. ¿Cuál considera usted, ha sido el mayor logro o beneficio que se ha conseguido el Fondo?
5. ¿Según su opinión, en qué aspecto ha mejorado el Fondo?
6. ¿Cómo se llevan a cabo las votaciones para la elección de delegados?
7. ¿Quién tiene derecho al voto?
8. ¿Cuántos votos requiere una persona para ser electo?
9. ¿Según su criterio, las propuestas que se hacen a nivel administrativo son fácilmente aprobadas o generan bastante debate en las asambleas?
10. ¿Para usted, cuál ha sido en los últimos cinco años el mejor programa que haya desarrollado e implementado el Fondo en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de los socios?
11. ¿En lo referente a educación, la familia del asociado es tenida en cuenta?
12. ¿El Fondo tiene algún convenio con otras entidades para obtener servicios de recreación, capacitación, convenios comerciales y préstamos, que no pueda brindarles a sus asociados por no tener la infraestructura para ofrecerlos?
13. ¿Ha solicitado y recibido el Fondo alguna ayuda económica por parte del Gobierno?

14. ¿En su opinión, cuáles son las fortalezas del Fondo?
15. ¿Cuáles considera usted, son las debilidades del Fondo?

ANEXO 3.

FORMATO DE ENCUESTA
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CENTRAL
FONDO DE EMPLEADOS Y PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL
FEPROFUC

Fecha de diligenciamiento _____ Cargo que ocupa en la universidad _____
Encuesta No _____

INFORMACIÓN GENERAL:

La información aquí obtenida es de carácter **confidencial y académico**, pues contribuirá al desarrollo de un trabajo de investigación en el sector solidario. Es de vital importancia la sinceridad en sus respuestas.

El desarrollo del presente estudio está autorizado por el gerente y el revisor fiscal de Feprofuc.

Expresamos agradecimientos por su colaboración.

OBJETIVO:

Identificar factores claves de éxito en el Fondo de Empleados y Profesores de la Fundación Universidad Central Feprofuc.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una lista de preguntas con opciones cerradas y de valoración personal. Por favor marque con una X la opción más acertada. En caso de no encontrar opciones marque otra y seguidamente explíquela con letra clara en la línea.

1) Marque el motivo más importante que tuvo para asociarse al Fondo de Empleados de la Universidad Central

- a) Me ayuda a ahorrar ____
- b) Me ofrece apoyo económico..... ____
- c) Tengo acceso a actividades que benefician mi familia..... ____
- d) Me identifico con las empresas de economía solidaria..... ____
- e) Otra ____ ¿Cuál? _____

2) ¿Conoce usted la misión del Fondo de Empleados de la Universidad Central? (si la respuesta es no continúe con la siguiente pregunta)

SÍ ____ NO ____ Explíquela _____

3) Como socio de Feprofuc, usted ha satisfecho alguna necesidad:

SI___ NO ___ (si la respuesta es afirmativa escoja una de las siguientes opciones, de lo contrario pase a la pregunta siguiente)

- a) Económica..... ____
- b) De salud ____
- c) De consumo ____
- d) De recreación ____
- e) Otra ____ ¿Cuál? _____

4) El conocimiento que usted tiene de los servicios que presta Feprofuc lo califica como:

- a) Regular ____
- b) Bueno ____
- c) Excelente..... ____

5) ¿Participa usted en alguna de las siguientes instancias o actividades de Feprofuc?

Si ____ No _____ (si la respuesta es afirmativa escoja una de las siguientes opciones, de lo contrario pase a la pregunta siguiente)

- a) Asambleas ____
- b) Junta Directiva ____
- c) Comités ____
- d) Actividades de educación ____
- e) Actividades de control social ____
- f) Reuniones de integración ____
- g) Otra ____ ¿Cuál? _____

6) Cómo califica usted el conocimiento que tiene FEPROFUC de las necesidades de los asociados en cuanto a educación, vivienda de interés social (VIS), fondo de solidaridad, nuevas líneas de ahorro y programas de recreación:

- a) Regular ____ Explique porque _____
- b) Bueno ____ Explique porque _____

- c) Excelente ____ Explique porque _____
- 7) Ha realizado usted sugerencias, solicitudes, recomendaciones o quejas al Comité de Control Social de Feprofuc?
- Si ____ No ____ *(si esta respuesta es afirmativa, evalúe el nivel de receptabilidad a los asociados por parte de la administración de Feprofuc escogiendo una de las siguientes opciones, de lo contrario pase a la pregunta siguiente).*
- a) Buena ____
- b) Regular ____
- c) Lenta ____
- 8) ¿Cómo percibe usted la imagen de Feprofuc?
- a) Regular ____
- b) Buena ____
- c) Excelente ____
- 9) Feprofuc desarrolla diversas actividades a través de los grupos de trabajo, usted ha pertenecido a alguno? Si su respuesta es sí señale si en su opinión se ha apoyado a estos grupos y comités
- SI ____ NO ____ Explique _____
- 10) ¿Considera usted que se han desarrollado actividades encaminadas al fortalecimiento del espíritu solidario en los asociados?
- SI ____ NO ____ Explique porque _____
- 11) La información que ofrece Feprofuc a los asociados es:
- a) Oportuna ____
- b) Actualizada ____
- c) Clara ____
- d) Completa ____

12) La información más frecuente que usted ha recibido de Feprofuc ha sido en lo relacionado con:

a) Programas ____

b) Educación ____

c) Eventos sociales ____

d) Préstamos ____

e) Otra ____ ¿Cuál? _____

12) ¿Cómo asociado de Feprofuc, tiene usted la posibilidad de recibir estímulos e incentivos, esto ha sido cumplido por su Fondo?

SÍ ____ NO ____ ¿En qué aspecto? _____

13) ¿Considera usted que la entidad dispone de los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar su actividad?,

SÍ ____ NO ____ ¿Por qué? _____

14) Califique el compromiso y liderazgo de los Directivos de Feprofuc:

a) Excelente ____

b) Muy Bueno ____

c) Bueno ____

c) Aceptable..... ____

Explique por qué _____

15) ¿Cuáles, considera usted, han sido los mayores logros de Feprofuc durante los últimos 10 años?

